

Universität Konstanz
Fakultät für Verwaltungswissenschaft

- 1. Gutachter: Prof. Dr. B. Keller**
- 2. Gutachter: Prof. Dr. V. Schneider**

Die Auswirkungen der Krise des Flächentarifvertrages auf die Integrationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden

**Eine empirische Branchenuntersuchung am Beispiel der baden-
württembergischen Steine- & Erden- und Säge- & Holzindustrie**

Diplomarbeit, vorgelegt von
Martin Völkl
Martin-Schleyer-Str. 9
78465 Konstanz

20. September 1997

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	V
TEIL A) KRISE DER TARIFFPOLITIK - KRISE DER ARBEITGEBERVERBÄNDE	1
1. Einleitung	1
1.1 Einleitende Bemerkungen	1
1.2 Problemstellung und Untersuchungsfeld	2
1.3 Vorgehen und Untersuchungsdesign	3
2. Funktionsweise und Zustand des deutschen Tarifvertragssystems	6
2.1 Das deutsche Tarifvertragssystem	6
2.2 Funktionen und Wirkungen der (Flächen-)Tarifverträge	9
2.3 Die Erosion des Flächentarifvertrages	10
a) Druck von außen	11
b) Erosion des Tarifsystems von innen	12
c) Folgen und Verschärfung der Erosion	14
2.4 Bestehende tarifvertragliche Flexibilisierung ausgesuchter Branchen	17
3. Zustand und Krise der Arbeitgeberverbände	19
3.1 Aufgaben und Organisationsprobleme von Arbeitgeberverbänden	19
3.2 Verbandliche Binde- und Integrationsprobleme	22
3.3 Änderungsvorstellungen aus Arbeitgebersicht	26
a) Inhaltliche Änderungsvorschläge	26
b) Ordnungspolitische Änderungsvorschläge	31
TEIL B) FUNKTIONSDEFIZITE UND LÖSUNGSANSÄTZE DER VERBÄNDE DER STEINE- & ERDEN UND SÄGE- & HOLZINDUSTRIE	35
4. Empirische Branchenuntersuchung zu den Handlungsalternativen des ISTE und des VSH	35
4.1 Fragestellung und Datenerhebung	35
4.2 Strukturen und wirtschaftliche Entwicklung der untersuchten Branchen	37
4.3 Ergebnisse der Untersuchung	41
4.3.1 Gründe der Integrationskrise	41
a) Motive und Perspektiven von Arbeitgeberverbandsaustritten	41

b)	Gruppen- versus Gesamtinteressen	42
c)	Solidargemeinschaft oder Dienstleistungsunternehmen	44
d)	Tarifpolitik und Verbandskrise	45
e)	Bestimmungsgründe und Wirkungen der Tarifverhandlungen	47
f)	Zusammenfassung	48
4.3.2	Inhaltlich-tarifpolitische Änderungsstrategien	50
a)	Änderungsfelder	50
b)	Änderungsmodelle	52
c)	Qualität und Funktion zukünftiger kollektivvertraglicher Regelungen	56
d)	Zusammenfassung	57
4.3.3	Ordnungspolitische Änderungsstrategien	60
a)	Leistungsprogramm der Verbände	60
b)	Abstimmungsformen	61
c)	gespaltene Mitgliedschaft	63
d)	Zusammenfassung	66
4.3.4	Perspektiven und Probleme der Änderungen	69
a)	Auswirkungen für die Verbände	69
b)	Auswirkungen auf Arbeitsmarkt und Arbeitsbeziehungen	71
c)	Realisierungschancen der Reformen	73
d)	Zusammenfassung	75
TEIL C) FAZIT, BEWERTUNG UND AUSBLICK		78
5.	Zukunft des Flächentarifvertrags, Zukunft der Arbeitgeberverbände	78
5.1	Fazit der Branchenuntersuchung	78
5.2	Verortung der Branchenanalyse im empirischen und theoretischen Kontext	85
a)	Vergleich der empirischen Ergebnisse zur Tarif- und Verbandskrise	85
b)	Ansätze und Modelle zur Beurteilung der Organisationssicherung	89
5.3	Entwicklungsperspektiven des deutschen Tarifvertragssystems	92
a)	Formen zukünftiger Tarifvertragsgestaltung	93
b)	Funktion und Stellung des Flächentarifvertrags und der Arbeitgeberverbände	96
TEIL D) ANHANG I		100
6.	Literaturverzeichnis	100
7.	Anlagen	109
7.1	Abbildungen	109

1: Geltungsbereich des RTV (Steine- und Erdenindustrie Baden-Württemberg)	109
2: Geltungsbereich des MTS (Säge- und Holzindustrie Baden-Württemberg)	111
3: ASU-Umfrage: Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband / Regelung lohn- und tarifpolitischer Fragen	112
4: Schreiben der Vereinigung Deutscher Sägewerksverbände e.V.	113
5: Entwicklung tariflicher Leistungen in der Säge- und Holzindustrie	114
6: Entwicklung der Arbeitszeit und der Tarifstundenlöhne für die gewerblichen Arbeitnehmer der Steine- und Erdenindustrie in Baden-Württemberg	115
7: Funktionen, Adressaten und Tätigkeitsfelder von Arbeitgeberverbänden	116
8: Dienstleistungen des Industrieverbandes Steine und Erden Baden-Württemberg e.V.	117
9: Aufgaben und Dienstleistungen Verband der Säge- und Holzindustrie Baden-Württemberg e.V.	119
10: BDA/BDI-Arbeitsgruppe zur Reform der Tarifpolitik und zur Änderung des Tarifrechts	120
11: Schreiben der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände	122
12: Schreiben des Verbands der Holzindustrie und Kunststoffverarbeitung Baden-Württemberg e.V.	124
13: Anteil der Sägewerke an der Gesamteinschnittmenge nach Einschnittgrößenklassen und Jahren	128
14: Anteil der Sägewerke in der Bundesrepublik Deutschland an der Gesamtzahl der Sägewerke und an der Einschnittmenge nach Einschnittgrößenklassen im Jahr 1995	128
15: Reformdruck und Änderungsstrategien zur Verbesserung der Integrationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden	129
16: Modell eines empirischen Tests der Bedingungen für die Organisationssicherung	130
7.2 Gesprächsleitfäden	132
7.2.1 Leitfaden Vertreter einer Mitgliedsfirma	132
7.2.2 Leitfaden Vertreter einer Außenseiterfirma	136
7.2.3 Leitfaden Vertreter eines Arbeitgeberverbandes	140
7.2.4 Leitfaden Vertreter einer Gewerkschaft	145

TEIL E) ANHANG II (Band 2)

Experteninterviews im Rahmen der empirischen Branchenuntersuchung in der baden-württembergischen Steine- & Erden- und Säge- & Holzindustrie

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitgeber
AGV	Arbeitgeberverband
AN	Arbeitnehmer
ASU	Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer
AZ	Arbeitszeit
AZV	Arbeitszeitverkürzung
BAVC	Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V.
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BDA	Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BJU	Bundesverband Junger Unternehmer
BMA	Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
BR	Betriebsrat
BV	Betriebsvereinbarung
BVMW	Bundesverband Mittelständische Wirtschaft e.V.
ebd.	ebenda
EBR	Europäischer Betriebsrat
EU	Europäische Union
Fa.	Firma
Fm	Festmeter
FBF	Fachverband Beton- und Fertigteilwerke Baden-Württemberg e.V.
FTV	Flächentarifvertrag
gem.	gemäß
GF	Geschäftsführer
GG	Grundgesetz
GHK	Gewerkschaft Holz und Kunststoff
H.	Herr
HBS	Hans-Böckler-Stiftung
HGF	Hauptgeschäftsführer
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

i.d.R.	in der Regel
IFM	Institut für Mittelstandsforschung
IG BAU	Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt
ISTE	Industrieverband Steine und Erden Baden-Württemberg e.V.
i.V.m.	in Verbindung mit
IW	Institut der deutschen Wirtschaft
Kap.	Kapitel
MTS	Manteltarifvertrag für die Sägeindustrie und übrige Holzbearbeitung Baden-Württemberg
OT	ohne Tarifbindung
QZ	Qualitätszirkel
RTV	Rahmentarifvertrag der Steine- und Erdenindustrie Baden-Württemberg
SPA	Sozialpolitischer Ausschuß (Tarifkommission)
SVR	Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung
TV	Tarifvertrag
TVG	Tarifvertragsgesetz
UNI-ASU	Unternehmerinstitut der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer
VDR	Verband Deutscher Reeder
VHK-BW	Verband der Holzindustrie und Kunststoffverarbeitung Baden-Württemberg e.V.
VHK-RP	Verband der holz- und kunststoffverarbeitenden Industrie Rheinland-Pfalz e.V.
VMI	Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg e.V.
vs.	versus
VSH	Verband der Säge- und Holzindustrie Baden-Württemberg e.V.
Z.	Ziffer

TEIL A) KRISE DER TARIFPOLITIK - KRISE DER ARBEITGEBERVERBÄNDE

1. Einleitung

1.1 Einleitende Bemerkungen

Bis in die 90er Jahre hinein war die Geschlossenheit auf Seiten der Arbeitgeber sowie die Verpflichtungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände auf die in meist branchenweit vereinbarten Flächentarifverträge kein Problem. Mit jährlich mehreren Tausend abgeschlossenen Tarifverträgen und insgesamt ca. 43000 gültigen Tarifverträgen waren rund 90% der Beschäftigten von zwischen den Sozialpartnern ausgehandelten kollektivvertraglichen Regelungen umfaßt [Bahn Müller/Bispinck 1995, 138f]. Das deutsche Bargaining-System der "differenzierten Makroorientierung" [Zachert 1994, 175], d.h. die Verbindung branchenbezogener Regelungen in regionalisierten Flächentarifverträgen mit flexibler betrieblicher Umsetzung bescherte Deutschland ein relativ geringes Konfliktniveau und durch den international hohen Organisationsgrad der Arbeitgeber (Schätzungen gehen in einzelnen Branchen bis zu 80%, Schnabel/Wagner 1996, 294) einheitliche Arbeits- und Konkurrenzbedingungen.

Seit Beginn der 90er Jahre läßt sich nun eine wachsende Distanz zwischen einem Teil der Arbeitgeber und dem deutschen Modell der industriellen Beziehungen feststellen, die nicht nur **inhaltliche** (z.B. Niveau und Qualität von Tarifverträgen) und **formale** (z.B. Abschlußebene und Reichweite von tariflichen Regelungen) Kritik am bestehenden Kollektivverhandlungssystem beinhaltet, sondern weiter geht und **Organisation** und **Verfahren** der industriellen Beziehungen und hier speziell der Arbeitgeberverbände in Frage stellt [Schroeder 1995, 45]. Schroeder spricht in diesem Zusammenhang von den Arbeitgeberverbänden als "Achillesferse des deutschen Modells industrieller Beziehungen" [Schroeder 1996, 604].

Zum einen lassen sich also **Erosionstendenzen** des Flächentarifvertrages feststellen, wie etwa tarifwidriges Verhalten tarifgebundener Unternehmen z.B. in Fragen der Arbeitszeit oder der Entgeltgestaltung, die vermehrte Abdingbarkeit der tariflichen Bestimmungen durch Öffnungs- oder Härtefallklauseln sowie das Unterlaufen bindender nationaler Standards durch die Verlagerung der Produktion ins Ausland (sog. Tarifdumping). Andererseits betreffen diese Erosionstendenzen in nicht unerheblichem Maße die **Integrations- und Verpflichtungsfähigkeit** der Arbeitgeberverbände, die vermehrt durch Verbandsaustritte bzw. Verbandsabstinenz unter Handlungsdruck geraten.

Die Diskussion um die Auflösung von Tarifgemeinschaften zugunsten kleinflächiger Teilbranchenverhandlungen (vgl. Maschinen- und Anlagenbau sowie Elektrotechnik und Elektroindustrie innerhalb der Metallbranche; FAZ 31.05.95), die "Verschlankung" der Tarifverträge bis hin zur Reduzierung des verbindlichen Teils auf die tarifliche "Grundversorgung" (vgl. Pyramidenmodell von Gesamtmetall; 1995, 11f) oder die Einführung geteilter Mitgliedschaften, d.h. die Wahlmöglichkeit einer Mitgliedschaft ohne Tarifbindung [Thüsing 1996] sind nur drei Varianten, mit denen Arbeitgeberverbände versuchen, ihre Bindekraft zu erhalten bzw. wieder zu steigern.

1.2 Problemstellung und Untersuchungsfeld

In diesem Themenumfeld bewegt sich auch die **Problemstellung** dieser Diplomarbeit. Ausgehend von der Hypothese - die sich auf mehrere empirische Untersuchungen stützt [von Vieregge 1994, Schroeder/Ruppert 1996b, Liebernickel 1997] - daß v.a. die Tarifpolitik der vergangenen Jahre und damit die arbeitgeberseitige Kritik an den vereinheitlichenden Regelungen der Flächentarifverträge die Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände geschwächt hat, soll untersucht werden, welche Handlungsalternativen die Arbeitgeberverbände sehen, um auf die ex- und implizit vorgebrachte Kritik zu reagieren und ihre Integrationsfähigkeit wieder zu erhöhen bzw. ihr Leistungsprogramm stärker an den Bedürfnissen der Mitglieder auszurichten. Empirisch wird dies beispielhaft am Industrieverband Steine und Erden Baden-Württemberg e.V. (ISTE) und dem Verband der Säge- und Holzindustrie Baden-Württemberg e.V. (VSH) untersucht.

Innovativ ist diese Fragestellung insofern, als sich die bisherige Forschung fast ausschließlich mit Motiven und Handlungsalternativen der Unternehmen beschäftigt hat [Langer 1994, Schroeder/Ruppert 1996b, Schnabel/Wagner 1996, u.a.], meines Wissens die Reaktionen und Strategien der Verbände dabei aber nicht abgefragt wurden bzw. nur implizit zu erschließen sind. Darüber hinaus setzt sich die Wissenschaft vornehmlich mit den Kernsektoren der Industrie (z.B. Metall, Chemie, etc.) auseinander, wobei diesen, so Bahn Müller und Bispinck [1995, 145], noch am ehesten eine modifizierte Erhaltung des bisherigen Systems gelingen dürfte, jedoch in den kleinen, mittelständisch geprägten Zulieferindustrien bisher praktizierte Verfahren eher in Frage gestellt werden (vgl. Einführung der Mitgliedschaft ohne Tarifbindung in der rheinland-pfälzischen holz- und kunststoffverarbeitenden Industrie; Müller-Jentsch 1993, 501). So läßt sich auch die Auswahl der mittelständisch geprägten Steine- und Erden- und Säge- und Holzindustrie begründen, die als Zulieferbranchen der Baubranche

unter starkem Kostendruck stehen und sich dadurch zu z.T innovativen Änderungen in den Tarifverträgen veranlaßt fühlen.

Wie bislang allgemein kaum Informationen über Politik und Strategien der Arbeitgebervereinigungen bestehen [Schnabel/Wagner 1996, 294], so findet man auch über die untersuchten beiden Branchen der Baustoffwirtschaft keinerlei Studien in der Literatur. Die Diplomarbeit versucht somit hier ebenfalls eine Lücke zu schließen.

Die Auswahl gerade dieser beiden Verbände ergibt sich aus einer ähnlich strukturierter Mitgliederschaft sowie der vergleichbaren Größe der Verbände. Beide Branchen verfolgen eine vergleichbare Produktausrichtung (v.a. Bereitstellung von Roh- und Baustoffen) und eignen sich deshalb als Konkurrenten am Markt mit ähnlichen Ausgangsbedingungen gut für einen Vergleich.

Da, wie bereits oben angedeutet, v.a. die Arbeitgeberseite Forschungslücken aufweist, sollen in der Arbeit auch ausschließlich die **Handlungsalternativen der Arbeitgeberverbände** untersucht werden; gleichwohl werden, um eine ausgewogenere Sicht zu ermöglichen, auch Vertreter von Unternehmen und Gewerkschaften befragt werden. Die Fokussierung auf die Arbeitgeberseite läßt sich - wie später noch zu zeigen sein wird - auch theoretisch begründen, da die Arbeitgeber im Gegensatz zu den Arbeitnehmern Alternativen zur Verbandsmitgliedschaft haben, indem sie als Unternehmen allein schon tariffähig sind und somit einer Verbandsvertretung weniger bedürfen [Traxler 1993]. Eine Untersuchung der Arbeitgeberseite erscheint deshalb interessanter und mehrschichtiger.

Die Arbeit beinhaltet insofern ein aktuelles und bislang wenig beachtetes Feld der industriellen Beziehungen und der Verbändeforschung.

1.3 Vorgehen und Untersuchungsdesign

Teil A der Arbeit dient als Einleitung und Hinführung auf den empirischen Teil B.

Nach der Einleitung mit Beschreibung der Problem- und Fragestellung sowie der Vorgehensweise in Kapitel 1 folgt in Kapitel 2 die Verortung des Themas im Gesamtkonzept des deutschen Tarifvertragssystems. An die kurze Beschreibung des deutschen Bargaining-Systems und der Verdeutlichung anhand der ausgewählten Branchen schließt sich die Darstellung der Funktionen des Flächentarifvertrages an, die durch die Kritik und Aufweichung dieses Vertragstyps in Bedrängnis geraten. Die Diskussion um die Erosion des Flächentarifvertrages, in der v.a. die Auswirkungen auf die Arbeitgeberverbände herausgearbeitet werden, leuchtet als erste Schwerpunktsetzung das Umfeld der Thematik aus. Dabei werden beispielhaft schon bestehende Optionalisierungs- und Flexibilisierungsvarianten in den Tarifverträgen ausge-

wählter Branchen dargestellt, um aufzuzeigen, wie bislang schon versucht wurde, den heterogenen Mitgliederinteressen und der gewandelten Umwelt gerecht zu werden.

Im Anschluß an die Überlegungen zur Krise des Flächentarifvertrages in Kapitel 2 beschäftigt sich Kapitel 3 als zweiter deskriptiver Schwerpunkt mit der Diskussion um die Arbeit der Verbände sowie deren schwindender Bindungskraft. Ausgehend von den Aufgaben der Arbeitgeberverbände wird die derzeitige Kritik an der Arbeit der Verbände bzw. die Verbandskrise empirisch [Langer 1994, von Vieregge 1994, Schnabel/Wagner 1996, Schroeder/Ruppert 1996a, Liebernickel 1997, IFM 1997, UNI-ASU 1997] wie theoretisch [Olson 1985, Traxler 1993, u.a.] beleuchtet. Daran anschließend werden die inhaltlichen und organisatorischen Forderungen an die Arbeitgeberverbände politisch und rechtlich diskutiert.

Diese Überlegungen führen schließlich zu den zentralen Fragestellungen der Arbeit, die ausgehend von den in der Literatur gefundenen Ergebnissen in Teil B innerhalb der Problemstellung der Arbeit an zwei Beispielen empirisch getestet werden:

1. *Worin liegt die Krise der Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände bzw. trifft es zu, daß v.a. die vereinheitlichende und die Mitgliederinteressen nicht in angemessenem Umfang berücksichtigende Tarifpolitik der regional-branchenbezogenen Flächentarifverträge die Bindekraft der Arbeitgeberverbände schwächt?*
2. *Welche Konsequenzen ziehen die Arbeitgeberverbände (bzw. sollen die Arbeitgeberverbände ziehen) aus der wachsenden Kritik an der vereinheitlichenden Wirkung der Tarifverträge für ihre zukünftige Tarifpolitik?*

Hierbei werden die inhaltlichen und formalen Änderungsvorstellungen der Verbände eruiert, also inwiefern die Verbände über eine Reform des Bestehenden (Reform des Flächentarifvertrages) oder eine grundsätzliche Änderung des großflächigen, relativ zentralisierten Systems kollektiver Vereinbarungen (Verbetrieblung der Tarifverhandlungen) nachdenken.

3. *Welche Alternativen sehen die Arbeitgeberverbände zur besseren Einbindung und Solidarisierung ihrer Mitglieder?*

Diese ordnungspolitische Frage geht den alternativen Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Integration einer heterogener werdenden Mitgliederschaft nach. Aus gegebenem Anlaß wird die verstärkte Dienstleistungsorientierung sowie die Trennung von Mitgliedschaft und Tarifbindung im Mittelpunkt stehen.

4. *Welche Probleme und Auswirkungen sehen die Arbeitgeberverbände/die Akteure bei der angedachten Änderung der Tarifpolitik und den ordnungspolitischen Umgestaltungen?*

In dieser Frage der Auswirkungen und Probleme geht es um die Funktion und den Stellenwert der Verbände in Zukunft. Es wird analysiert, inwiefern die angedach-

ten Änderungen einen Machtverlust für die sektorale Ebene bedeuten und welche Auswirkungen dies für das gesamte System der kollektiven Vertretung haben wird.

Diese vier zentralen Fragestellungen wurden in Leitfäden für die Befragung der einzelnen Akteure umgesetzt, die sich im Anhang I befinden.

Teil B umfaßt dann den eigenständigen empirischen Teil der Diplomarbeit.

Mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews (qualitativ-exploratives Vorgehen) wurden die Handlungsstrategien des ISTE und des VSH analysiert und geklärt, inwieweit die Auswirkungen der Krise des Flächentarifvertrages die Integrationsfähigkeit der beiden Verbände beeinflussen und welche Strategien sie zur Stärkung ihrer Integrationsfähigkeit präferieren bzw. anstreben.

Vorteil des Leitfadengesprächs als empirischer Datenerhebungstechnik [Hopf 1978] ist die offene Gesprächsführung, d.h. die Erweiterung der Antwortspielräume des Befragten, um so "einen Einblick in die Relevanzstrukturen und die Erfahrungshintergründe des Betroffenen zu erlangen" [Schnell/Hill/Esser 1993, 390f].

Um ein ausgewogenes Bild von der Lage und den zukünftigen Entwicklungen der beiden Verbände zu erhalten, wurden in jedem Arbeitgeberverband die mit der Tarifpolitik betrauten Geschäftsführer bzw. Referenten interviewt. Ergänzend wurden die für die Tarifpolitik zuständigen Gewerkschaftssekretäre der entsprechenden Landesgewerkschaftsverbände (IG BAU und Gewerkschaft Holz und Kunststoff) sowie pro Branche je zwei Firmenvertreter (jeweils Klein- und Großbetrieb), die Mitglieder der Tarifkommissionen sind, befragt. Um das Bild abzurunden, wurde darüber hinaus die Meinung einer "Außenseiterunternehmung", deren Geschäftsführung stets der Meinung war, in Eigenregie zu sinnvolleren Arbeitsbedingungen zu finden, zur Politik der Verbände eingeholt. Die bewußte Auswahl der Gesprächspartner nach angebbaren Kriterien ist als sog. Expertengespräch ein gängiges Instrument der qualitativen Sozialforschung [Schnell/Hill/Esser 1993, 396ff]. Die Gespräche wurden durch Tonbandaufzeichnungen festgehalten. Die anschließend erstellten Transkriptionen befinden sich in Anhang II.

Teil C versucht, eine Bewertung und Zusammenfassung der Ergebnisse zu geben und einen Ausblick für die Zukunft des deutschen Tarifvertragssystems anzustellen. Ferner soll geklärt werden, ob es sich bei den Krisenerscheinung in den untersuchten Branchen um Sonderfälle handelt oder ob sie einem allgemeinen Trend folgen und wie der Stand der Organisationssicherung (theoretisch) beurteilt werden kann.

2. Funktionsweise und Zustand des deutschen Tarifvertragssystems

2.1 Das deutsche Tarifvertragssystem

Das deutsche System kollektiv-überbetrieblicher Vereinbarungen basiert auf der verfassungsrechtlichen Garantie der **Koalitionsfreiheit** in Art. 9 III GG. Ihre zumindest cursorische Darstellung macht daher die Verhaltensweisen der verschiedenen Akteure verständlicher und erleichtert die Einordnung der Kritik an der Tarifpolitik sowie die Beurteilung der vorgebrachten Reformvorschläge.

Der auf Hugo Sinzheimer zurückgehende Begriff der **Tarifautonomie** umschreibt die formalisierten und rechtlich sanktionierten Beziehungen zwischen i.d.R. Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften und ist Ausdruck der neben der individuellen ebenfalls durch Art. 9 III GG geschützten kollektiven Koalitionsfreiheit. Den Sozialpartnern ist es dabei erlaubt, in einer staatsfreien Sozialsphäre die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und ihre eigenen Beziehungen autonom zu regeln [Müller-Jentsch 1983, 121ff]. Die Konflikt- und Austauschbeziehungen finden typischerweise auf zwei Ebenen statt: überbetrieblich-branchenbezogene Regelungen auf der sektoralen Ebene des Industrie- und Wirtschaftszweiges zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften und deren Umsetzung und Konkretisierung zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung auf der betrieblichen Ebene. Dieses **duale System kollektiver Interessenvertretung** ist das prägende Systemelement und garantierte bislang die Stabilität der deutschen Arbeitsbeziehungen [Müller-Jentsch 1986, 157ff]. Die Rahmenvorgaben und Regulierungsformen sind durch Rechtsnormen für jede Ebene (Tarifautonomie einerseits und Betriebsverfassung andererseits) festgelegt, wodurch sich ein im internationalen Vergleich stark "verrechtlichtes System" [ebd., 157] ergibt. Die Ausgestaltung und die rechtlichen Wirkungen der Tarifverträge werden durch das Tarifvertragsgesetz (TVG) begrenzt, die Schlichtungsverfahren und Regelungen zum Arbeitskampf sind durch kollektivvertragliche bzw. richterrechtliche Beschränkungen geregelt.

Wesensmerkmal und Kennzeichen des deutschen Tarifvertragssystems sind die bilateralen Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern (sog. Mulitemployer-Bargaining; Revel 1994, 24f), die ohne staatliche Einflußnahme und auch unter Anwendung von Kampfmaßnahmen mittels Tarifverträgen Regelungen treffen können, die dann für alle Mitglieder der Vertragsparteien unmittelbare und zwingende Wirkung haben (§ 4 TVG), ein **quasi-gesetzliches Normfindungsrecht** also, das sonst nur dem Gesetzgeber zusteht und das von staatlicher Seite auch garantiert wird [Keller 1997, 144]. Abweichungen vom Vertragsinhalt sind nur zugunsten des Arbeitnehmers (sog.

Günstigkeitsprinzip) zulässig bzw. wenn dies die Tarifvertragsparteien über Öffnungsklauseln im Tarifvertrag eindeutig erlauben (§ 4 III TVG). Der Deckungsgrad der tariflichen Normen ist dabei weitaus größer als der gewerkschaftliche Organisationsgrad, da die Arbeitgeber meist auch den nicht organisierten Arbeitnehmern mittels einzelvertraglicher Verweisung dieselben tarifvertraglichen Rechte zugestehen.

Träger des Systems, d.h. **Tarifvertragsparteien** können nur der einzelne Arbeitgeber, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften und deren Zusammenschlüsse sein (§ 2 TVG). Bis auf wenige Branchen mit zentralen, bundesweiten Tarifverhandlungen (z.B. Druck, Bau, öffentlicher Dienst), finden die Verhandlungen traditionell branchenbezogen auf Landesebene zwischen der Bezirksleitung der entsprechenden Industriegewerkschaft und dem Landesfachverband der Arbeitgeber statt [Traxler 1985, 59]. So verhandeln auch in den untersuchten Branchen mit dem ISTE bzw. dem VSH auf der einen und der IG BAU bzw. der Gewerkschaft Holz und Kunststoff (GHK) auf der anderen Seite die regional zuständigen Sozialpartner über die für die Mitglieder festzulegenden Arbeitsbedingungen. Die Tarifpartner bestimmen dabei selbst den räumlichen (Bundesland), fachlichen (die jeweilige Wirtschaftsbranche) und persönlichen (gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer der jeweiligen Gewerkschaft) **Geltungsbereich** der Tarifverträge (vgl. Geltungsbereiche des Manteltarifvertrags der Säge- und Holzindustrie sowie des Rahmentarifvertrags der Steine- und Erdenindustrie, Abb. 1-2). Auf diese Problematik wird bei der Diskussion einer Mitgliedschaft ohne Tarifbindung noch näher einzugehen sein (vgl. Kap. 3.3b).

Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung kann einen Tarifvertrag im Einvernehmen mit den Tarifvertragsparteien für allgemeinverbindlich erklären (§ 5 TVG) und damit den Geltungsbereich auf alle Arbeitnehmer und Arbeitgeber der Branche ausdehnen [Brox 1993, 185f]. In der Regel beschränken sich diese Fälle auf Branchen, die durch eine kleinbetriebliche Struktur und einen niedrigen arbeitgeberseitigen Organisationsgrad gekennzeichnet sind [Keller 1997, 149]. Da die **Allgemeinverbindlicherklärung** im Tarifgeschehen keine allzu große Bedeutung hat (1996: 571 von 43638 Tarifverträgen; BMA 1997, 8) und aufgrund der durchgängig hohen Organisationsgrade in den untersuchten Branchen noch nie zur Anwendung kam, soll dies nicht weiter verfolgt werden.

Gem. § 1 TVG besteht der Tarifvertrag aus zwei Teilen [Brox 1993, 178ff]: der **normative Teil** enthält die oben erwähnten unmittelbar und zwingend auf die tarifgebundenen Arbeitsverhältnisse wirkenden Rechtsnormen, der **schuldrechtliche Teil** beschreibt die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien selbst. Hierbei ist neben der Friedenspflicht, der Unterlassungspflicht arbeitskampflicher Maßnahmen zu einem gültig geregelten Tarifvertrag während dessen Laufzeit, v.a. die Einwirkungs- und

und Durchführungspflicht von Interesse, da diese von den Tarifvertragsparteien verlangt, ihre Mitglieder zur Einhaltung der Verträge zu verpflichten. Gerade aber die Verpflichtungsfähigkeit hat auf Arbeitgeberseite aus unterschiedlichsten Gründen in letzter Zeit erheblich nachgelassen (vgl. Kap. 2.3).

Der prinzipiell offene Ausgang der Tarifverhandlungen macht die ambivalente Stellung der Tarifautonomie deutlich: einerseits garantieren die Regelung durch Experten, der Zwang zum Kompromiß, die formalisierten Verhandlungen und die kontrollierte Konfliktaustragung "flexible und sachnahe Lösungen" [Müller-Jentsch 1986, 160], andererseits bewirken die Machtkomponente sowie die Kartellwirkung der getroffenen Vereinbarungen nicht geringe soziale und wirtschaftliche Risiken. In einem so sensiblen System spielt die Bindungs- und Verpflichtungsfähigkeit der Sozialpartner eine gewichtige Rolle, da eine Gewichtverlagerung zugunsten der betrieblichen Ebene schnell zu stärker fragmentierten bzw. atomisierten Arbeitsbedingungen führen kann [Zachert 1994, 174].

Da neben den Arbeitgeberverbänden auch die einzelnen Arbeitgeber als Tarifvertragspartei Verhandlungspartner der Gewerkschaften sein können, unterscheidet man zwischen **Verbands- bzw. Flächentarifverträgen** und **Haus- oder Firmentarifverträgen**. Empirisch läßt sich zeigen, daß der Großteil der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmer (80-90%) unter den Geltungsbereich der 45148 Ende 1996 gültigen Verbands- oder Haustarifverträgen fällt. In den meisten Branchen sind dabei Verbandstarifverträge weiterhin die Regel, wenn auch die Zahl der Firmentarife ständig zunimmt [BMA 1997, 4f]. So berichtet Revel [1994, 80f], daß in West-Deutschland für ca. 2000 Unternehmen mit 500000 Arbeitnehmern Haustarifverhandlungen stattfinden, während 1150 Verhandlungseinheiten aus Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften für 18,45 Mio. Arbeitnehmer verbandstarifliche Arbeitsbedingungen aushandeln¹.

Betrachtet man die Tarifbindung in Abhängigkeit von der Betriebsgröße, so läßt sich feststellen, daß die Bindung mit steigender Beschäftigtenzahl zunimmt. "Bereits ab einer Betriebsgröße von 20 Beschäftigten sind über 80% der Betriebe tarifgebunden" [Bellmann/Kohaut 1996, 9]. Nach dem IAB-Betriebspanel 1995 gelten (bundesweit) in der Steine- und Erdenbranche für 70,2% der Beschäftigten Branchentarifverträge und für 18,7% Haustarifverträge, während in der holzbearbeitenden Industrie sogar 72,8% unter den Branchentarif und nur 6,7% unter einen Firmentarif fallen [ebd., 13].

¹ darunter 7,5 Mio. Gewerkschaftsmitglieder, der Rest durch Bezugnahme im Arbeitsvertrag [Blanke 1995, 11]

2.2 Funktionen und Wirkungen der (Flächen-)Tarifverträge

Die Tarifverträge bewirken für die Gruppen des Arbeitsmarkts unterschiedliche gesellschaftliche Funktionen, die durch die vorgebrachte Kritik an der Tarifpolitik aufzuweichen drohen.

Nach der Klassifikation von Müller-Jentsch [1983, 124; 1986, 160; 1993, 496] ist für die **Arbeitnehmer** die *Schutzfunktion*, d.h. die Einschränkung der Macht des Kapitals und die Sicherung erträglicher Arbeitsbedingungen von großer Bedeutung. Diese Funktion wurde durch das Bundesverfassungsgericht bestätigt: "Die Tarifautonomie (ist, M.V.) darauf angelegt, die strukturelle Unterlegenheit des einzelnen Arbeitnehmers beim Abschluß von Arbeitsverträgen durch kollektives Handeln auszugleichen, um damit ein annähernd gleichgewichtiges Aushandeln der Lohn- und Arbeitsbedingungen zu gewährleisten" [BVerfG 26.6.1991, BVerfGE 84, 212, 229]. Daneben garantiert die *Verteilungs- und Partizipationsfunktion* die Teilhabe der Beschäftigten am gesellschaftlichen Wohlstand und sichert ihre Mitbestimmung bei der Festlegung der Arbeitsbedingungen.

Die *Kartell- und Ordnungsfunktionen* gewährleisten den **Arbeitgebern** gleiche und stabile Arbeitsbedingung ohne Konkurrenz (Kartelleffekt) und standardisieren die Angebotsbedingungen innerhalb der Branche. Die *Befriedungsfunktion* sichert die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten und trägt zu einem friedlichen Arbeitsklima während der Laufzeit der Tarifverträge bei.

Aber gerade in Zeiten wachsender internationaler Verflechtung der Wirtschaft werden diese Funktionen geschwächt. Durch die Abwanderung der Produktion ins Ausland bzw. den Import ausländischer Billigarbeitnehmer gerät die Standardfunktion unter Druck. Darüber hinaus leidet der ordnende Charakter der Kollektivverträge, je mehr sich Arbeitgeber durch Verbandsaustritt oder Unterschreiten tariflicher Standards der Tarifbindung entziehen. Und auch die Befriedungsfunktion wird durch die Verlagerung kollektiver Regelungskompetenz auf die betriebliche Ebene und den damit einhergehenden Verhandlungskonflikten zunehmend prekärer [Arlt 1996, 31f].

Für den **Staat** haben die Tarifverträge v.a. *Entlastungs- und Legitimationsfunktion*: Durch die Selbstregulierung der Sozialpartner tragen sie die Verantwortung für den sensiblen Bereich der Arbeitsbedingungen, so daß auch Arbeitskämpfe ohne Legitimationseinbußen für Staat und Regierung durchgeführt werden können.

Die **Wirksamkeit** der Tarifautonomie läßt sich an der Eindämmung und Kanalisierung der Konflikte, der Übereinstimmung mit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und der Vereinbarung kompromiß- und verpflichtungsfähiger Normen messen [Mül-

ler-Jentsch 1986, 160], wobei gerade das letzte Kriterium verstärkt in Zweifel gezogen wird.

Da die Funktionen des Flächentarifvertrags ausnahmslos Kollektivgutcharakter haben, ergibt sich für ihr Wirksamwerden das Problem der Beseitigung des "Trittbrettfahrertums" [Traxler 1997, 109]. Bislang garantierten starke, solidarische Gewerkschaften sowie starke, kompromiß- und verpflichtungsfähige Arbeitgeberverbände einen hohen Deckungsgrad tariflicher Normierung. Verstärkt wird dies noch durch den (für Arbeitgeber negativen, M.V.) selektiven Anreiz des Staates, so Traxler, Kollektivvereinbarungen für allgemeinverbindlich erklären zu können, der es den Arbeitgebern rational erscheinen läßt, den Verbänden beizutreten, um zumindest an der Gestaltung der Verträge mitwirken zu können [ebd., 111f].

Ein Abrücken von den bisherigen Regelungsmustern hin zu betriebsnäheren Formen der Tarifpolitik, kann den Arbeitgebern aber, bedingt durch das deutsche Industrieverbandsprinzip der Gewerkschaften, kaum als optimale Strategie empfohlen werden [Revel 1994, 130]. Denn es hat sich gezeigt, daß zentrale Verhandlungssysteme durch die Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen dezentralen Regelungsformen in keinsten Weise unterlegen sind. Laut Calmfors/Driffil [1988, 15] sind von zentralen *und* dezentralen Tarifvertragssystemen positive gesamtwirtschaftliche Ergebnisse zu erwarten, nicht jedoch von Zwischenformen; eine Verlagerung hin zu Haustarifverhandlungen mit der entsprechenden Industriegewerkschaft käme aber einer solchen Zwischenform sehr nahe.

Abschließend ist für die Funktionen und Wirkungen des (Flächen-)Tarifvertrags festzuhalten: "Der Tarifvertrag ist ein effektives Instrument sozialer (Selbst-) Regulierung, weil er einerseits durch Staatsfreiheit und Betroffenenbeteiligung Sachnähe und Akzeptanz garantiert, andererseits durch Konfliktrationalisierung, Professionalisierung und Rechtszwang - sowohl was die Mittel zu seiner Erzielung als auch was seine allgemeine Anwendung angeht - Erwartungssicherheit, gleiche Wettbewerbsbedingungen und industrielle und gesellschaftliche Ordnung stiftet" [Mückenberger 1995a, 29].

2.3 Die Erosion des Flächentarifvertrages

"Ritual aus der Steinzeit" titulierte der "Spiegel" [31/1995, 76] über die Tarifverhandlungen und auch Füssel stellte in der "Frankfurter Rundschau" [14.10.1996] fest: "Die Erosion der Tariflandschaft hat in den vergangenen Jahren dramatische Ausmaße angenommen". Politiker sehen den Flächentarif als "Fossil" [Rexroth in der "Stuttgarter Zeitung", 01.04.1996] und verlangen das Tätigwerden des Gesetzgebers [Graf

Lambsdorff in der "Zeit", 29.03.1997]. Selbst der stellvertretende IG Metall-Vorsitzende Riester sieht einen Bedarf zur Neujustierung des Flächentarifvertrags, da dieser das Bild der Industriearbeit der 50er und 60er Jahre widerspiegele [Riester 1994, 151]. Lediglich in der Chemieindustrie scheinen mit dem eindeutigen Bekenntnis zu sozialpartnerschaftlichen Kollektivverhandlungen in der "Rheingauer Erklärung" [BAV 1996] und dem jüngsten Tarifabkommen mit weitgehenden Öffnungen zugunsten der Betriebsparteien ["Handelsblatt" 05.06.1997] die Zeichen auf Kontinuität zu stehen.

Seit der fristlosen Kündigung des Stufentarifvertrags für die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie durch die Arbeitgeber 1993 ist die deutsche Tariflandschaft nicht zur Ruhe gekommen und beherrscht fast täglich die Schlagzeilen [Adomeit 1996, 6]. Die seit fast 50 Jahren bewährte Tarifpolitik ist unter Legitimationsdruck geraten und droht **von außen** wie **von innen** zu erodieren.

a) Druck von außen:

Die **Globalisierung und Internationalisierung** von Wirtschaft und Unternehmen und damit einhergehend die **Reorganisation der Arbeits- und Produktionsstrategien** reduzieren die Verbindlichkeit nationaler Regelungssysteme. Die Unterbietungskonkurrenz bei den Arbeitskosten v.a. aus den Reformstaaten Mittel- und Osteuropas erhöht den Druck auf die materiellen Standards in Deutschland (sog. Tarifdumping) und erhöht den Anreiz zur Verlagerung der Produktion ins Ausland [Bahnmüller/Bispinck 1995, 140f]. Gleichzeitig etablieren sich neue, dezentrale Produktionseinheiten (vgl. Profit Center) und -formen (vgl. QZ, Gruppenarbeit, u.ä.) in den Unternehmen, auf die das repräsentative System der Interessenvertretung mit dem Betriebsrat auf der betrieblichen und Gewerkschaften auf der überbetrieblichen Ebene nur unzureichend paßt. Der Flächentarif war funktional in Zeiten standardisierter Massenfertigung und scheint mit der "post-fordistischen, flexiblen Spezialisierung" nicht mehr fertig zu werden [Traxler 1997, 103].

Die Steuerungs- und Kartellfunktion wird für die Arbeitgeber problematisch, da zum einen die ausländische Konkurrenz darauf keine Rücksicht nimmt und da zum anderen die zunehmende Arbeitslosigkeit und die damit gekoppelte Schwächung der Gewerkschaften die Koordinierung der Arbeitsmarktbedingungen entbehrlich machen [ebd., 104].

Die strukturelle Krise der Tarifpolitik wird durch die fortschreitende **Individualisierung und Pluralisierung der Lebens- und Arbeitsverhältnisse** verschärft, es greift also eine stärkere **Heterogenisierung der Einzelinteressen** bei Arbeitgebern wie bei Arbeitnehmern Platz, die die Mediatisierung der Interessen in den Verbänden

deutlich erschwert [Bahnmüller/Bispinck 1995, 142ff]. Die Interessendifferenzierungen innerhalb der Mitgliederschaft (z.B. Rationalisierungsgewinner vs. -verlierer, kapital- vs. personalintensive Betriebe) läßt die Polarität zwischen Arbeit und Kapital verwässern und führt zu unterschiedlichen Meinungen innerhalb einer Klientel [Mückenberger 1995b, 24]. Viele Arbeitnehmer sehen so heute in der traditionellen, auf Vereinheitlichung abzielenden Tarifpolitik der Gewerkschaften eine unangemessene Vereinfachung, die ihren Bedürfnissen nicht mehr entspricht. Auf Arbeitgeberseite bevorzugen erfolgreiche Manager "maßgeschneiderte" Lösungen und rufen deshalb nach einer radikalen Verbetrieblung der Tarifverhandlungen [Bahnmüller/Bispinck 1995, 143f].

b) Erosion des Tarifsystems von innen:

Die systemimmanenten Erosionstendenzen zeigen sich am deutlichsten im **Repräsentationsverlust der Verbände**. Trotz einer weiterhin hohen tariflichen Deckungsrate von über 80% (vgl. Kap. 2.1), sinken die Organisationsgrade von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden; die ASU geht von einem (pessimistischen) Arbeitgeber-Organisationsgrad von insgesamt 56% aus, niedriger bei Kleinbetrieben und über 80% bei Großfirmen mit mehr als 1000 Beschäftigten (vgl. Abb. 3). Blieb der Beschäftigungsorganisationsgrad (Anteil der bei Mitgliedsfirmen Beschäftigten im Verhältnis zu allen Beschäftigten einer Branche) als Zeichen der beinahe unglaublichen Stabilität des Flächentarifvertrags von 1964 bis 1984 fast unverändert, so sank er beispielsweise in der Metallindustrie in den darauffolgenden zehn Jahren von 74,4% auf 66,3% [Schroeder/Ruppert 1996a, 318]. Ausgelöst wurde dieser Trend durch die zunehmende Zahl von **Verbandsaustritten bzw. Nichteintritten** neuer Firmen (vgl. ausführlicher in Kap. 3.2), wobei jedoch die Mitgliederbeschäftigtenzahl von 1990-1995 bedingt durch Arbeitgeberverbandsaustritte lediglich um 3,9% sank, was zeigt, daß von den Verbandsaustritten bislang kein quantitativ bedeutender Einbruch in die Geltungskraft des Flächentarifs ausgeht [ebd., 319], da v.a. kleine und mittlere Firmen den für sie relativ risikolosen Austritt wagen. So hat auch der Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) in seiner Untersuchung [Liebernickel 1997, 12] herausgefunden, daß rund die Hälfte der kleinen und mittleren Unternehmen nicht (mehr) Mitglied eines Arbeitgeberverbandes ist und sich weitere 15% mit Austrittsüberlegungen beschäftigen. Dramatischere Entwicklungen zeichnen sich in den neuen Bundesländern ab, wo ebenso nicht die Verbandsflucht, sondern v.a. die Verbandsabstinenz neuer Firmen die **Verpflichtungsfähigkeit der Verbände** schwächt. So stellten Ettl und Heikenroth [1996, 143] fest, daß die ostdeutschen Firmenneugründungen zu 100% den Arbeitgeberverbänden fern blieben und eine flächendeckende

Geltung der Institution Tarifautonomie im ostdeutschen verarbeitenden Gewerbe bislang nicht erreicht werden konnte [ebd., 151].

Die Verbandsaustritte und die allgemein nachlassende Bindekraft der Arbeitgeberverbände lassen den breiten Konsens über den Nutzen der Branchentarifverträge im Arbeitgeberlager bröckeln [Bispinck 1994b, 24]. So können zwei Gruppen von Kritikern ausgemacht werden, von denen die eine eine moderate Politik der Reformierung und Modernisierung bevorzugt (v.a. BDA und deren Mitgliedsverbände), während die andere Gruppe, die v.a. aus kleinen, unabhängigen und mittelständisch geprägten Unternehmerverbänden (vgl. ASU, BJU, BVMW, u.a.), aber auch Teilen des BDI besteht, den Ausstieg aus der bisherigen Tarifpraxis, d.h. eine radikale Dezentralisierung nach britischem Vorbild fordert [UNI-ASU 1997] und die Unternehmen teilweise sogar direkt zum Verbandsaustritt auffordert (vgl. Rundschreiben der Bundesvereinigung Mittelständischer Bauunternehmen e.V.).

Kritik kommt aber nicht nur aus den Verbänden, sondern es sind in erster Linie deren Mitglieder, die **Unternehmen**, die sich über die (angeblich) nicht mehr zeitgemäßen Tarifverträge beklagen [Siebel 1995]. Der Vorwurf, durch die starke Orientierung an Pilotabschlüssen einen "**Bundeseinheits-Tarifvertrag**" [Murmans 1996, 46] zu erhalten, ist Ausdruck des Wunsches nach mehr Differenzierung und der stärkeren Berücksichtigung der Belange einzelner Branchen, Regionen, etc. [Schnabel 1995, 106; Möschel 1996, 13]. Die in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs von leistungsstarken Unternehmen gewährten übertariflichen Leistungen haben, so die Arbeitgeber, nach und nach Eingang in die Tarifverträge gefunden und damit zu einer Detaildichte v.a. der Manteltarifverträge geführt, die den Unternehmen neben den als zu hoch erachteten Lohnzuwächsen (v.a. der unteren Lohngruppen) zusätzliche Kostenbelastungen aufbürden [Murmans 1996, 45f]. So stiegen die Lohnstückkosten zwischen 1985 und 1993 um über 30% an und auch die Lohnabschlüsse bewegten sich meist deutlich über der Produktivitätsentwicklung [IW 1994, 4]. Konzen [1996, 32] stellt dazu fest, daß ein in einer "wirtschaftlichen Schönwetterperiode" an der Mehrheit der verbandsangehörigen Unternehmen ausgerichteter Tarifvertrag in längerfristigen Krisenzeiten gerade leistungsschwache Unternehmen in Schwierigkeiten bringen könne, da sie selbst mit der Erhaltung des Reallohns Probleme hätten. Darüber hinaus ist der Anspruch der Tarifpolitik, Mindestarbeitsbedingungen zu vereinbaren, der faktischen Regulierung von Maximal- und Höchstbedingungen gewichen [UNI-ASU 1997, 27), die nur noch wenig Spielraum für Lohndrift und innerbetriebliche Differenzierung lassen. Ein entscheidendes Manko der vereinheitlichenden Flächentarifverträge ist die geringe Berücksichtigung betrieblicher Sondersituationen, d.h. ein für betriebliche Flexibilisierungserfordernisse zu geringer Handlungsspiel-

raum, da sich, so der Vorwurf von Kleinunternehmen, die Tarifpolitik v.a. an den Interessen der Großunternehmen orientiere bzw. von ihnen bestimmt werde [Liebernickel 1997, 6]. Insgesamt werden die Flächentarifverträge als zu starr und zu stark normiert empfunden und das Verhalten der Arbeitgeberverbände gegenüber den Gewerkschaften als zu zurückhaltend und reaktiv kritisiert [UNI-ASU 1997, 26ff]. Zu den Änderungswünschen der Arbeitgeber vgl. Kapitel 3.3.

c) Folgen und Verschärfung der Erosion:

Gravierendste Folge für den Bestand des Flächentarifvertrags, die sich aus den extern wie intern verursachten Erosionstendenzen ergibt, ist die wachsende Zahl von vertragswidrigen Vereinbarungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat am gültigen Tarifvertrag vorbei [u.a. Franzen 1994, 162; Bispinck 1996, 26]. So stellen nicht die Verbandsflucht oder Verbandsabstinenz, sondern v.a. die **Tariffucht** den Fortbestand des Flächentarifs in Frage [Murmans 1996, 47]. Die Arbeitgeberverbände scheinen die Tariffucht teilweise zu akzeptieren, um eine Verbandsflucht zu vermeiden [Schroeder/Ruppert 1996a, 327; UNI-ASU 1997, 32] und auch den Gewerkschaften sind aufgrund der fehlenden Möglichkeit einer Verbandsklage [Däubler 1995, 68] und aufgrund um ihre Arbeitsplätze bangender Arbeitnehmer oft die Hände gebunden. Laut einer ASU-Umfrage befolgen nur 45% der tarifgebundenen Unternehmen die Tarifverträge voll, während 55% abweichende Regelungen praktizieren. V.a. wird dabei in Fragen der Arbeitszeit vom Tarifvertrag abgewichen: hier geben durchschnittlich 76% der Unternehmen zu, die tariflichen Normen zu mißachten (vgl. Abb. 3).

Neben der Vereinbarung rechtswidriger Betriebsvereinbarungen bzw. stillschweigender Absprachen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft, gibt es noch weitere **"Exit-Optionen"** [Stumpfe 1996a, 2], um sich der Tarifbindung zu entziehen [Ellguth/Promberger/Trinczek 1995, Hensche 1996, 332ff]: Die Neugründung oder Ausgründung von Firmenteilen ist die prominenteste Strategie. Durch die gesellschaftsrechtliche Umwandlung von Firmenteilen entstehen neue Unternehmen, die dann, sofern sie dem Arbeitgeberverband nicht beitreten, der Tarifbindung nicht mehr unterliegen (vgl. Porsche, "Handelsblatt" 04./05.04.1997). Durch die Verlagerung der Produktion ins Ausland bzw. den Abbau der Fertigungstiefe zugunsten ausländischer Lieferanten ist es den Unternehmen möglich, die deutschen Tarifstandards zu unterlaufen. Folge davon ist die weiter steigende Arbeitslosigkeit durch den inländischen Stellenabbau; beispielsweise sank die Zahl der Mitgliedsbeschäftigten in der westdeutschen Metallbranche von 1990 bis 1995 um durchschnittlich 22-23% [Schroeder/Ruppert 1996a, 319]. Andere Tariffuchtstrategien wie Verbandswechsel [Schroeder

1993, 487] oder die verstärkte Arbeitsvergabe in (schein-)selbständige Beschäftigungsverhältnisse haben quantitativ keine bedeutende Rolle. Ein Beispiel für den Verbandswechsel einer ganzen Teilbranche ist die Verlagerung der Betreiber von Betonpumpen aus dem Bauhauptgewerbe unter die für sie günstigeren Steine- und Erdenttarife.

Alarmierend ist jedoch, daß, nachdem früher v.a. Fragen der betrieblichen Flexibilisierung (insbesondere der Arbeitszeit) im Mittelpunkt vertragswidriger Absprachen mit dem Betriebsrat standen, heute vermehrt "harte Themen" (Entgeltfragen und Länge der Arbeitszeit) in den Vordergrund rücken [Hensche 1996, 331f]. Das sog. Bündnis zur Standortsicherung beim Spielwarenhersteller Ravensburger AG² ist nur ein Beispiel dafür ["Handelsblatt" 15.04.1997, "Südkurier" 12.06. und 14.06.1997].

Folge der Arbeitgeberverbandsausstritte bzw. Nichteintritte ist die verstärkte **Ausbreitung tarifloser Arbeitsverhältnisse**. Aufgrund des geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrades in Kleinbetrieben, hat für diese Unternehmen i.d.R. ein Verbandsaustritt auch nicht die Bemühungen der Gewerkschaft zum Abschluß eines Haus- oder Anerkennungstarifvertrags zur Konsequenz. Dies führt zu einem "Dualismus in den Arbeitsbeziehungen" [Traxler 1997, 114]: disorganisierte, tariflose Arbeitsmarktsegmente existieren neben tariflich regulierten; das "Tarifverhältnis (gerät, M.V.) somit zum Programm von (relativ privilegierten) Minderheiten" [ebd.].

Die Repräsentanzkrise der Verbände bewirkt so einen **Schwund an Legitimation**. Durch die mangelnde Identifikation mit den vereinbarten Tarifinhalten, läßt die Verpflichtungsfähigkeit und die Integrationskraft der Arbeitgebervereinigungen nach [Mückenberger 1995a, 34f], der "exit" [Hirschman 1970] als schärfster Ausdruck der Legitimationskrise ist die Folge. Gleichzeitig nimmt die Entlastungsfunktion der Tarifverträge hinsichtlich Konfliktbewältigung, Politikgestaltung und Verhandlungsaufwand gesamtwirtschaftlich gesehen ab. Es kommt zu einer Verschiebung der Machtbalance zwischen der sektoralen und der betrieblichen Ebene [Bahnmüller/Bispinck, 1995, 151f], der Betriebsrat kristallisiert sich als "neue Schaltstelle der Industrial Relations" [Müller-Jentsch 1995, 23] heraus, **mikrokorporatistische Regelungsformen** etablieren sich.

Als Konsequenz der Erosion der Tarifpolitik entwickelt Bispinck **drei mögliche Szenarien** [1994a, 43f; 1994b, 26]: Gefördert durch die beschriebenen Krisensymptome wäre ein weiterer Verfall des Tarifsystems denkbar, der zu einer Infragestellung

² Das Bündnis sieht eine Verlängerung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich von 36 auf 38 Stunden vor, wofür die Arbeitnehmer im Gegenzug eine Arbeitsplatzgarantie bis Ende 2000 erhalten. Gewerkschaftsmitglieder sind von der Regelung ausgenommen. Außerdem soll eine ergebnisabhängige Jahressonderzahlung eingeführt werden.

des Flächentarifvertrags und einer stärkeren Dezentralisierung der Tarifbeziehungen führen könnte (Szenario 1). Szenario 2 skizziert die Aufrechterhaltung des bisherigen Systems in den Hauptbranchen der Industrie, während es an den Rändern zu einer gespaltenen und segmentierten Tarif- und Betriebslandschaft kommt. Bestenfalls tritt Szenario 3 ein, in dem es zu einer strukturellen und inhaltlichen Weiterentwicklung der Tarifverträge kommt, was letztlich zu einer Stabilisierung des Tarifsystems führen würde.

Zusammenfassend läßt sich für die **Arbeitgeber** und ihre **Verbände** feststellen, daß die steuernden Funktionen der Flächentarifverträge durch die Erosionstendenzen in Frage gestellt werden. Durch die vermehrte Außenseiterkonkurrenz tarifloser Unternehmen sowie durch den ausländischen Druck auf das deutsche Tarifsystem gerät die Standardisierungsfunktion zusehens in Bedrängnis. Neben der Entstandardisierung der Angebotsbedingungen verliert auch der Kartell- und Ordnungseffekt an Gewicht, da die Bedingungen nicht mehr für alle Anbieter gleich gelten. Daß durch betriebliche Eingriffe der Arbeitgeber in das tariflich gesicherte Niveau auch der Betriebsfrieden leidet, läßt sich durch zahlreiche Beispiele (vgl. Fa. Viessmann, IBM, Ravensburger AG, etc.) belegen.

Die Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände läßt v.a. durch die Verbandsflucht und -abstinz nach. Der Akzeptanz- und Imageverlust ist dann besonders groß, wenn sich unter den "Abtrünnigen" Meinungsbildner der Branche befinden, wie man im Medienbereich durch den Austritt einiger großer Verlage deutlich beobachten kann [Hensche 1996]. Austritte und Nichteintritte sind aber auch Ausdruck einer heterogener werdenden Mitgliederschaft, mit unterschiedlichen Interessen je nach Standort, Produktprogramm, Betriebsgröße oder Teilbranche. Darunter leidet die Verpflichtungsfähigkeit der Verbände und so ist meines Erachtens leicht zu erklären, warum dieser Legitimationsschwund verstärkt zu Tariffucht und Tarifbrüchen führt, mit nicht abschätzbaren Auswirkungen für die Einheitlichkeit der Arbeitsbedingungen in Deutschland.

Geschwächt durch dieses Repräsentationsdefizit geraten die Arbeitgeberverbände unter Druck, v.a. durch die Unternehmen, die in der wirtschaftlichen Krise auf Reformen drängen und den Konsens über den Nutzen der Flächentarife in Frage stellen. Aggressiveres und offensiveres Auftreten der Verbände in der Öffentlichkeit sowie Strategien der inhaltlichen und ordnungspolitischen Reformen (vgl. Kap. 3.3) sind der Versuch der Verbände, ihre Integrations- und Bindefähigkeit wieder zu steigern.

2.4 Bestehende tarifvertragliche Flexibilisierung ausgesuchter Branchen

Als Folge der bisher diskutierten Kritikpunkte und Erosionstendenzen kam es zu einem tarifpolitischen Strategiewechsel der Arbeitgeber. Seit 1993 gibt es auf breiter Front arbeitgeberseitige Tarifvertragskündigungen, bis 1995 in mehr als 20 Tarifbereichen [Bispinck 1995b, 22]. Dabei stellen die Arbeitgeber detaillierte Forderungskataloge auf, so daß die Zeit der klaren Rollenverteilung zwischen fordernder Gewerkschaft und abwiegelndem Arbeitgeberverband vorbei zu sein scheint.

Erste Resultate der Anpassungsinitiativen der Tarifvertragsparteien sind zu sehen: So haben Elemente der Dezentralisierung und Flexibilisierung mittlerweile fast in alle Branchentarifverträge Eingang gefunden und wurden von der Rechtsprechung auch weitgehend anerkannt [Wendeling-Schröder 1997, 90ff]. Auch scheint ein Konsens zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, Tarifverträge für betriebsspezifische Regelungen zu öffnen, erzielt (vgl. die Anmerkungen zu einer Reform des Flächentarifvertrags von DGB-Chef Schulte; "FAZ" 20.05.1997). Ohnehin ist die Differenzierung innerhalb und zwischen den Branchen erheblich größer als üblicherweise angenommen [Bispinck 1994a, 51].

Vorbild vieler Modernisierungsbemühungen sind die behutsamen Reformen in der **Chemieindustrie**. Fricke [1996, 8f] stellt fest, daß hier von einem engen Korsett keine Rede mehr sein kann. Die "atmende Fabrik", d.h. Arbeitszeit je nach Auftragslage, ist in der Chemieindustrie längst Realität: Die tarifliche Arbeitszeit kann auch auf Dauer über- oder unterschritten werden, bei Absenkung mit linearer Lohnkürzung. Notfallklauseln und die Aussetzung des Weihnachtsgeldes garantieren den Fortbestand von Betrieben in ökonomischen Schwierigkeiten. Neben den bereits etablierten Einsteigertarifen (bis zu 10% unter Tarif bei der Einstellung von Berufsanfängern und Langzeitarbeitslosen), wurde der Entgeltbereich durch den neuen Tarifvertrag weiter flexibilisiert. So gestatten die Öffnungsklauseln für Löhne und Gehälter nicht wie bei den Vorläufermodellen nur die Aussetzung der Tariferhöhung, sondern ermöglichen die Kürzung der monatlichen Bezüge zum Erhalt der Arbeitsplätze oder auch zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und standortfördernder Investitionen [Bode 1997].

Die Kehrseite der Flexibilisierungsdebatte ist, daß viele Unternehmen mit den neuen Gestaltungsmöglichkeiten noch überfordert sind. So nutzten 1996 nur 69 von 1700 Chemieunternehmen den Arbeitszeitkorridor, in max. 20 Fällen wurde die Notfallklausel angewandt und lediglich in 4% der Fälle wurden Langzeitarbeitslose zu den neuen Einsteigertarifen beschäftigt [Fricke 1996, 9]. Hier ist ein rascher Lernprozeß erforderlich, um die positiven Reformansätze nicht verpuffen zu lassen.

Auch in der baden-württembergischen **Steine- und Erdenindustrie** hat sich die Verhandlungssituation geändert: Auf die arbeitgeberseitige, isolierte Kündigung der Arbeitszeitregelung im Rahmentarifvertrag (RTV) und deren tariflicher Neufassung am 9. Mai 1996, folgte 1997 erstmalig die Kündigung des gesamten RTV durch die Arbeitgeber, incl. Aufstellung eines umfangreichen Forderungskatalogs. In der **Säge- und Holzindustrie** erfolgte 1995 eine Regionalisierung, da sich die Verhandlungspartner nicht mehr auf einen bundesweit einheitlichen Manteltarifvertrag einigen konnten (vgl. Abb. 4). Den Landesverbänden wurde daraufhin neben der Kompetenz für die Entgelttarife auch die zur Aushandlung eigener Manteltarifverträge erteilt, was in Baden-Württemberg zum ab 09.03.1995 gültigen "Manteltarifvertrag für die Sägeindustrie und übrige Holzbearbeitung Baden-Württemberg" (MTS) führte.

Beide Mantel- bzw. Rahmentarifverträge sind gekennzeichnet von *Flexibilisierung- und Differenzierungselementen*. So regelt §6 RTV den Arbeitszeitkorridor, der die Vereinbarung von Arbeitszeiten zwischen 32,5 und 42,5 Std./Woche bei einem zwölfmonatigen Ausgleichszeitraum (im Jahresdurchschnitt sind 37,5 Std./Woche zu erreichen) zuläßt. Für die Beschäftigten der Transportbetonindustrie, bei denen regelmäßig in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft anfällt, kann die wöchentliche Arbeitszeit sogar bis zu vier Stunden zuschlagsfrei verlängert werden.

Eine *Kleinbetriebsklausel* (bis 40 Beschäftigte) erlaubt in der Säge- und Holzbranche die Abweichung von der im MTS vorgesehenen Regelarbeitszeit von 36 Stunden/Woche: Nach Informierung der Tarifparteien können die Betriebspartner (bzw. Arbeitgeber und Belegschaftsversammlung) in den Kleinbetrieben eine regelmäßige Arbeitszeit von 37 Stunden vereinbaren sowie diese innerhalb eines einjährigen Ausgleichszeitraums zwischen 32 und 40 Stunden pendeln lassen. Darüber hinaus müssen diese Betriebe die zum 1. Januar 1999 eintretende Arbeitszeitverkürzung auf 35 Std./Woche nicht mitvollziehen.

Des weiteren gelten in beiden Branchen diverse *Öffnungsklauseln*: So können in der Steine- und Erdenindustrie die Erschwerniszuschläge, die bislang im RTV fest geregelt waren, fortan durch Betriebsvereinbarung im Betrieb festgelegt werden. In der Säge- und Holzindustrie haben die Betriebsparteien die Möglichkeit, die Arbeitszeit flexibler zu regeln und den betrieblichen Bedürfnissen anzupassen, da von den im MTS beschriebenen Arbeitszeitverteilungsmodellen durch Betriebsvereinbarung abgewichen werden kann. Betriebsvereinbarungen bedürfen zu ihrer Wirksamkeit hier jedoch generell der Zustimmung der Tarifvertragsparteien.

Außerdem ist noch festzuhalten, daß in der Säge- und Holzbranche aufgrund der festgeschriebenen gesetzlichen Regelung nur *80% Entgeltfortzahlung* geleistet wird. In der Steine- und Erdenbranche konnten bei den letzten RTV-Verhandlungen die

Reduzierung des *Urlaubstagegelds* sowie die Berechnung des Urlaubsentgelts und der Entgeltfortzahlung ohne Hinzuziehung von Mehrarbeit und Mehrarbeitszuschlägen festgeschrieben werden. Ferner wurden in beiden Branchen 1997 mit 1,5% (Steine und Erden) bzw. 1,3% (Säge und Holz) Lohn- und Gehaltssteigerung moderate Entgeltabschlüsse vereinbart.

Zur Entwicklung der verschiedenen tariflichen Leistungen vgl. Abb. 5-6 im Anhang I. Wie gezeigt, wurden in beiden untersuchten Branchen, gerade auch von Seiten der Arbeitgeber, erhebliche Anstrengungen zur Modernisierung, d.h. Öffnung und Flexibilisierung der Tarifverträge unternommen. Auf die Einschätzungen und weiteren Strategien wird in Kapitel 4 einzugehen sein.

3. Zustand und Krise der Arbeitgeberverbände

3.1 Aufgaben und Organisationsprobleme von Arbeitgeberverbänden

Der Oberbegriff Unternehmerverbände "bezeichnet Verbände, die die wirtschafts-, sozial- und tarifpolitischen sowie die lokalen bzw. regionalen Belange der gewerblichen Wirtschaft als intermediäre Organisationen gegenüber dem politischen System und den Repräsentanten konfliktpartnerschaftlicher Interessen (sprich Gewerkschaften) vertreten" [Henneberger 1993, 331]. Dabei vertreten in Deutschland traditionell Arbeitgeberverbände die sozial- und tarifpolitischen, Wirtschaftsverbände die wirtschaftspolitischen Interessen der organisierten Unternehmen [Müller-Jentsch 1986, 141], wobei in letzter Zeit gerade bei den Landesfachverbänden ein Trend zur Vereinigung beider Ausrichtungen in Gemeinschaftsverbänden festzustellen ist (vgl. ISTE und VSH).

Die historisch als "Antistreikvereine" [Traxler 1985, 53] gegründeten Arbeitgeberverbände haben heute breitgestreute **externe und interne Funktionen** [Müller-Jentsch 1986, 134f und Abb. 7]: Neben ihrer primären *externen* Funktion als Tarifvertragspartei, mit der sie eine Schlüsselfunktion im System industrieller Beziehungen einnehmen, treten die Verbände auch als "Pressure Groups" in der Öffentlichkeit auf und versuchen über den Weg der Meinungsbildung (Lobbyismus) Administration, Rechtsprechung und gesellschaftliche Gruppen von ihren Ansichten zu überzeugen. *Intern* fungieren die Arbeitgeberverbände als Serviceeinrichtung gegenüber ihren Mitgliedern. Gerade diese Dienstleistungsorientierung wurde in den vergangenen Jahren immer wichtiger [Hüttenbach 1996, 840].

Entsprechend zu diesen Funktionen ist bei den **Tätigkeitsfeldern** die Tarifpolitik die wichtigste Aufgabe der Arbeitgeberverbände [Müller-Jentsch 1986, 148ff], die, wie in Kap. 2.1 bereits angedeutet, meist in den Händen der Landesfachverbände liegt. Daneben nimmt die Öffentlichkeitsarbeit sowie die arbeits- und sozialrechtliche Beratung und gerichtliche Vertretung großen Raum ein. Gerade durch die Vereinigung von Arbeitgeber- und Wirtschaftsverband spielen darüber hinaus auch Lobbying, die technisch-fachliche Beratung (Umweltberatung, Normung, Qualitätssicherung, etc.) sowie die Informationsverbreitung über Rundschreiben eine große Rolle. Zu den Aufgaben und Dienstleistungen des ISTE und des VSH vgl. Abb. 8 und 9. Besonderheiten in den untersuchten Branchen sind neben den oben beschriebenen Aufgaben die Gespräche mit den Waldbesitzern durch den VSH und die Rohstoffsicherungspolitik (Gespräche mit den Planungsbehörden, Unterstützung bei Genehmigungsverfahren) durch den ISTE.

Trotz dieses vielfältigen Leistungsangebots ist es nicht selbstverständlich, daß sich Unternehmen in Verbänden organisieren, denn die bereitgestellten **Kernfunktionen** der Verbände (v.a. Tarifvertragspolitik und Lobbying) sind alles sog. **öffentliche Güter**³, von deren "Konsumierung" niemand ausgeschlossen werden kann. Demnach ergibt sich ein "Trittbrettfahrer- oder free-rider-Problem", denn vom individuellen Kosten-Nutzen-Kalkül her betrachtet, ist das Nutzen der Verbandsleistungen, also z.B. Partizipieren an der positiven Lobbyarbeit oder Übernahme der Tarifverträge, für die Unternehmen, ohne Beteiligung an der Leistungserstellung, nur rational [Abromeit 1993, 39]. Besonders prekär ist die Bereitstellung kollektiver Güter durch große, homogene Gruppen, denn in kleinen Gruppen oder in Gruppen mit heterogenen Interessenlagen wäre es wahrscheinlicher, daß ein Gruppenmitglied ein derart großes Interesse an der Bereitstellung der Güter hätte, daß es bereit wäre, einen Großteil der Kosten dafür zu übernehmen und damit für die Herstellung zu sorgen [Olson 1985, 32f]. Außerdem wäre die Motivation, zur Leistungserstellung in kleinen Gruppen beizutragen, schon deshalb größer, weil der einzelne Beitrag und damit auch Einfluß größeres Gewicht hätte.

Zur **Organisationssicherung** für große Gruppen (wie etwa der Arbeitgeberverbände) entwickelt *Olson* seine "Nebenprodukttheorie" [ebd., 130ff], denn "nur ein besonderer und "selektiver" Anreiz wird ein rational handelndes Mitglied einer latenten (= großen, M.V.) Gruppe dazu bewegen, gruppenorientiert zu handeln" [ebd., 49]. Diese selektiven, d.h. privaten und nicht-kollektiven Güter stellen die o.g. internen Funktionen des Arbeitgeberverbandes dar, also Verbandsdienstleistungen wie die

³ Öffentliche oder kollektive Güter definieren sich im Gegensatz zu privaten Gütern über die Nicht-Ausschließbarkeit vom und Nicht-Rivalität beim Konsum [Henneberger 1993, 330]

kostenlose Rechtsberatung oder der Informationsdienst, die Nichtmitgliedern nicht zur Verfügung stehen. Der Zwang als weiteres Mittel der Organisationssicherung [ebd., 132] wird von den freiwilligen Verbänden (vgl. negative Koalitionsfreiheit gem. Art. 9 III GG) nicht angewandt und ist in Deutschland nur bei der Zwangsmitgliedschaft der Unternehmen in den Industrie- und Handelskammern bekannt. Verbände mit Organisationsproblemen, wie etwa große Verbände oder Verbände kleiner Firmen, werden deshalb überdurchschnittlich viele Ressourcen für die Bereitstellung selektiver Güter aufwenden [von Waarden 1992].

Gerade hier setzt aber auch die Kritik an Olsons Konzept an: Während sich Olson nur mit dem Zusammenschluß von Interessen (d.h. den Beitritt zur Organisation), also der Organisationsfähigkeit bestimmter Gruppen beschäftigt, ist für die Arbeitgeberverbände gerade in Zeiten wirtschaftlichen Abschwungs die Frage der Mitgliederloyalität (also der Verbleib in der Organisation), d.h. der Organisationsbedarf, entscheidend. So werden Arbeitgeberverbände nach *Traxlers* Ressourcenansatz [1993, 155ff] wohl mit der Mitgliederrekrutierung keine allzu großen Probleme haben, da es aufgrund der größeren Ressourcenausstattung nur einiger weniger großer Unternehmen bedarf, um einen Verband zu gründen. Diese werden sich auch immer leicht finden lassen, denn gerade Großfirmen haben wegen der Gefahr eines für sie schlechteren Haus-Tarifvertrags grundsätzlich Interesse an der Verbandsbildung und damit der Möglichkeit der Vereinbarung von Verbandstarifverträgen [Möschel 1996, 13; IFM 1997, 102]. Probleme bereitet allerdings der Organisationsbedarf der Unternehmen, da die Arbeitgeber auch allein Tarifvertragspartei sind und damit eine Alternative zur Verbandsbildung besitzen [Traxler 1993, 159f]. Diese Alternative bietet sich gerade kleinen und mittleren Unternehmen, die mit der Gewerkschaft bzw. noch viel häufiger mit der Belegschaft zu für sie günstigeren Arbeitsbedingungen finden als die im Verbandstarif festgeschriebenen. Zudem haben individuelle Austauschbeziehungen aus Sicht der Arbeitgeber immer einen hohen Stellenwert im Vergleich mit kollektiv-verbandlichen Regelungen. In Zeiten verschärfter weltwirtschaftlicher Konkurrenz besteht für die Arbeitgeber zudem ein besonderer Anreiz, die Arbeitsverhältnisse durch Entstandardisierung zur Arena von Wettbewerbspolitik zu machen, zumal solche Strategien unter dem Druck hoher Arbeitslosigkeit auch gegenüber den Gewerkschaften dann einfacher durchzusetzen sind [Traxler 1989, 66].

Darüber hinaus wird die **Kompromißbildung** zum einen durch die stärkere Ausrichtung am Eigeninteresse und zum anderen durch die kompetitive Ausrichtung der Arbeitgeber erschwert, weshalb das Zurückstellen der Eigeninteressen für Unternehmer mit hohen Opportunitätskosten verbunden ist [Traxler 1993, 158]. Die stillschweigende Tariffucht, d.h. das Unterlaufen der Tarifverträge zur Maximierung der Eigen-

interessen läßt sich damit gut erklären. Da den Verbänden (außer dem Ausschluß) praktisch keine Kontroll- und Sanktionsmittel zur Verfügung stehen [Traxler 1985, 62], werden sie geneigt sein, dies zu dulden, um die ohnehin schwierige Loyalitätssicherung nicht noch weiter zu belasten.

Traxler widerspricht damit meines Erachtens zu Recht *Offe/Wiesenthals* "Klassentheorie" [1980 und Wiesenthal 1992, 42f], die eine bessere Vereinheitlichungsfähigkeit der angeblich einzig auf Kapitalakkumulation ausgerichteten Interessen der Arbeitgeber konstatieren, denn es läßt sich empirisch sehr gut nachweisen, daß gerade die Arbeitgeber aufgrund ihrer heterogenen Interessen eine Politik der Spezialisierung auf exklusive Gruppen in fachlicher (vgl. Zahl der Fachverbände) und funktionaler (vgl. Trennung in Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände) betreiben müssen [Traxler 1993, 147ff]. Probleme bei der Interessenvereinheitlichung lassen sich auch an der Zahl der Subgruppen der Dachverbände festmachen, die auf Arbeitgeberseite deutlich größer ist als bei den Gewerkschaften [ebd.].

Die stärkere Partikularisierung der Arbeitgeberinteressen konnte ebenso von *Streeck* [1991] anhand der Zahl der Unternehmerverbände nachgewiesen werden, die in Deutschland zu den Gewerkschaften im Verhältnis 8:1 stehen [Wiesenthal 1992, 44]. Die stärkere Spezialisierung bestätigt damit auch wieder Olson, Steuerungsprobleme möglichst durch kleine und homogene Gruppen zu entschärfen.

Abschließend bleibt also festzuhalten, daß die überlegene Ressourcenausstattung der Unternehmen die Verbandsbildung zwar erleichtert, aber gleichzeitig die interne Vereinheitlichung erschwert [Traxler 1993, 154]. So steigt mit wachsenden verfügbaren Ressourcen zwar die Organisationsfähigkeit, gleichzeitig sinkt aber der Bedarf an verbandlich-kollektiven Aktivitäten zur Durchsetzung der Ziele, was im Folgenden anhand der ausgewählten empirischen Untersuchungen noch zu zeigen sein wird.

3.2 Verbandliche Binde- und Integrationsprobleme

Das Verhältnis Unternehmen-Arbeitgeberverband ist im Umbruch. War es früher selbstverständlich, Mitglied eines Verbandes zu sein, greift heute ein von gesteigertem unternehmerischen Selbstbewußtsein gekennzeichnetes Kosten-Nutzen-Denken Platz [Kühlhorn 1994, 16; Schroeder 1995, 46]. Ursache dafür scheint u.a. ein Generationenproblem zu sein: Die neue Managergeneration setzt weniger auf leistungsstarke Arbeitgeberverbänden denn auf betriebspezifische Strategien. So ist es nicht verwunderlich, daß in 25% der von Schroeder und Ruppert [1996a, 324] untersuchten Austrittsfällen ein Managementwechsel unmittelbar mit der Austrittsentscheidung zusammenfiel.

Alle Untersuchungen, die die Bindekraft von Arbeitgeberverbänden bzw. Verbandsaustritte erforschen, kommen zum Ergebnis, daß zum einen **Hauptkritikpunkt** an der Arbeit der Verbände und damit zentraler Austrittsgrund die **Tarifpolitik** bzw. die Tarifverträge sind [Langer 1994, 137; Schroeder/Ruppert 1996a, 323; UNI-ASU 1997, 77; IFM 1997, 45]. Zum anderen sind es **v.a. mittelständische Unternehmen**, die Kritik üben oder den Austritt vollziehen [von Vieregge 1993, 743; Langer 1994, 149; Schroeder/Ruppert 1996a, 319f; Liebernickel 1997, 5]. Eine wachsende Anzahl von Unternehmen (Schroeder/Ruppert sprechen von 1/3; 1996a, 323) stellt die Arbeit der Arbeitgeberverbände gar ganz in Frage bzw. stimmt für grundlegende Änderungen in der Tarifvertragspraxis (87% laut der BVMW-Umfrage; Liebernickel 1997, 20).

Neben der allgemeinen Unzufriedenheit mit der Tarifpolitik, sind es v.a. die tarifliche Arbeitszeitverkürzung und die Personalkostensteigerungen [Langer 1994, 136] sowie die mangelhafte Flexibilität [DG-Bank 1996, 13; IFM 1997, 45] bzw. die starren und wenig auf die betrieblichen Bedürfnisse angepaßten Tarifnormen [Schroeder 1995, 49], die die Unternehmen zum **Austritt** bewegt haben. Uneinheitlich ist das Bild bei den Verbandsdienstleistungen: Während die Mittelstandsumfrage des IFM [1997, 34ff] und eine Untersuchung bei HESSENMETALL [von Vieregge 1993, 745] gerade darin die stärkste und unzweifelhafteste Bindekraft sehen, fanden Schroeder/Ruppert [1996a, 323] heraus, daß 34% der westdeutschen Betriebe mit den Beratungs- und Unterstützungsleistungen des Verbandes unzufrieden sind. Dies muß aber kein Widerspruch sein, sondern kann mit dem individuellen, subjektiven Nutzen der kollektiven und selektiven Güter erklärt werden. Keller [1988, 399f] macht dies anhand eines zu Olson differenzierten Kollektivgutbegriffs deutlich⁴: So können beispielsweise kleine und große Firmen eines Verbandes in unterschiedlicher Weise vom selben Kollektivgut profitieren, etwa von der Bereitstellung verschiedener Arbeitszeitmodelle im Tarifvertrag, je nachdem, wie stark ein Unternehmen von unterschiedlicher Arbeitsauslastung betroffen ist.

Die Tatsache, daß die Austrittsgründe der potentiellen Austrittskandidaten mit denen der bereits Ausgetretenen deckungsgleich sind [IFM 1997, 75], zeigt, daß die Unzufriedenheitsursachen in den Verbänden weiterhin Bestand haben, sich also bislang keine wesentlichen Akzentverschiebungen ergeben haben. Daß die Organisationsgrade (Schnabel/Wagner: 50,7% ASU: 56%, IFM: 60,5%, Schroeder/Ruppert: 66%) und die angegebenen Austrittswahrscheinlichkeiten (IFM: 8,6%, Liebernickel: 15%, ASU: 25%) differieren, läßt sich mit den unterschiedlichen Grundgesamtheiten der

⁴ weitere kritische Analysen zum Ansatz von M. Olson vgl. Schubert 1992

Studien erklären, erstaunlich ist jedoch, daß angesichts der an der Tarifpolitik und den verbandlichen Leistungen z.T. massiv geäußerten Kritik, nicht mehr Arbeitgeber die Exit-Option realisieren [Schroeder/Ruppert 1996a, 327]. Da sich eine monokausale Beziehung zwischen schlechter Geschäftslage und Austrittsentscheidung nicht herstellen läßt [ebd., 328], deutet vieles darauf hin, daß für die vollzogenen Austrittsfälle tatsächlich die Kritik an der erhaltenen Leistung und nicht externe Gründe ursächlich waren. Dies wird auch durch Langer [1994, 139f] bestätigt, der nachweisen konnte, daß Austrittsentscheidungen nicht spontan erfolgen, sondern erst nach einer mehrjährigen Phase der Unzufriedenheit.

Solange sich die ausgetretenen Betriebe am Flächentarif orientieren, ist die Entwicklung nicht beängstigend. Destabilisierende Auswirkungen hätte erst ein zahlreiches, öffentlich akzeptiertes Unterlaufen der tariflichen Mindestbedingungen; zumal für den Bereich der Metall- und Elektroindustrie die IG Metall nur in 13% der Austrittsfälle Anerkennungstarifverträge abschließen konnte [Schroeder/Ruppert 1996b, 42] und dies in anderen Branchen kaum anders sein dürfte.

Erschreckend ist jedoch, daß das "historische Bündnis" [Schroeder 1995, 47] zwischen Mittelstand und Großindustrie zu brechen droht. Während die Bindekraft der und die Zufriedenheit mit den Verbänden mit steigender Beschäftigtenzahl zunimmt [DG-Bank 1996, 12; IFM 1997, 35ff; Liebernickel 1997, 13], ist ein von mittelständischen Unternehmen häufig geäußertes Kritikpunkt die **Dominanz der Großbetriebe** in der Verbands- und Tarifpolitik [Langer 1994, 144f; Möschel 1996, 13; UNI-ASU 1997, 14, 27]. Probleme ergeben sich v.a. bei kleinen und mittleren, personalintensiven Betrieben, wenn die kapitalintensiven Großbetriebe zur Abwendung des für sie ungleich größeren Streikrisikos auch höhere Lohnsteigerungen akzeptieren [UNI-ASU 1997, 26f]. So fordert die ASU aufgrund der geringeren Betroffenheit auch geringere Beitragszahlungen (z.B. in Streikfonds) für Klein- und Mittelbetriebe (vgl. "Teilkasko"-Vorschläge, UNI-ASU 1997, 77). Des weiteren können Großbetriebe eher tarifliche Lohnsteigerungen durch Rationalisierung und Auslandsverlagerung bzw. Arbeitszeitverkürzung durch organisatorische Änderungen (vgl. 50 verschiedene Arbeitszeitmodelle bei der Beiersdorf AG; Fricke 1996, 9) ausgleichen [Langer 1994, 144f] als Klein- und Mittelbetriebe. Ähnliche **Interessendivergenzen** bestehen auch im Nutzen des Leistungsangebots der Verbände: Sind Kleinbetriebe aufgrund fehlender eigener personeller Ressourcen primär an der Bereitstellung eines breiten Dienstleistungsprogramms interessiert, schätzen die Großbetriebe insbesondere die Einflußnahme der Verbände auf die Politik sowie die für sie günstigen Branchentarifverträge [Schroeder 1995, 47].

Nach Olson sind die Kleinbetriebe wegen der für sie attraktiven Individualstrategie (ein niedriger gewerkschaftlicher Organisationsgrad in den Betrieben sowie das persönliche Verhältnis mit den Beschäftigten minimieren das Risiko von gewerkschaftlichen Forderungen im Betrieb) also nur über selektive Anreize für die verbandliche Organisation zu gewinnen, während die Großbetriebe v.a. von den Kollektivgütern und der kollektiven Gegenmacht zu den Gewerkschaften profitieren. Olson spricht in diesem Zusammenhang von der Ausbeutung der Großen durch die Kleinen [Olson 1985, 164], weil letztere einen geringen Anreiz haben, sich an der Erstellung der Kollektivgüter zu beteiligen und so von den Interessen der Großen profitieren. Alternativ läßt sich diese Konstellation aber auch über den individuellen Kosten-Nutzen-Vergleich der Mitgliedschaft erklären [Keller 1988, 397f], in den private wie kollektive Elemente der Organisation einfließen.

Weitere Interessengegensätze, wie etwa der zwischen Zulieferer und Abnehmer [Langer 1994, 145] sind für die untersuchten Branchen nicht relevant, da weder in der Steine- und Erden-, noch in der Säge- und Holzbranche Abhängigkeitsverhältnisse bestehen, weil mit der Bauindustrie der Hauptabnehmer der Rohstoffe in einem anderen Verband organisiert ist (vgl. auch Partikularisierung der Interessen bei Streeck 1991). Werden die Interessengegensätze innerhalb der Verbände (z.B. auch zwischen Teilbranchen, zwischen Regionen, etc.) jedoch nicht gelöst, hat dies negative Auswirkungen auf die Verpflichtungsfähigkeit der Verbände [Langer 1994, 147]. Von Vieregge [1993, 744f] macht deutlich, daß zur Aufrechterhaltung der Integrationsfähigkeit der Verbände ein richtiger **Aufgabenmix**, ein "magisches Dreieck" aus Einzelvertretung von Unternehmerinteressen, der Tarifpolitik und dem gesamtgesellschaftlichen Auftrag gegeben sein muß. Daß dabei der Solidargedanke nicht zu kurz kommen darf und der Ausbau der Verbände zu reinen Serviceorganisationen ein Fehler wäre, kommt in dem Satz zum Ausdruck: "Verbände sind - das ist die zentrale Botschaft - mehr als nur nützlich" [ebd., 745]. Andere Autoren betonen, meines Erachtens zu Recht, daß gerade durch die zunehmende Differenzierung und Flexibilisierung der Tarifverträge und damit einhergehend einer Verlagerung von Regelungskompetenz in die Betriebe, den Verbänden verstärkt die Aufgabe der Hilfestellung im Sinne einer Umsetzungsberatung zukommt, damit die z.T. unerfahrenen Betriebsparteien die durch die Kollektivverträge gebotenen Freiräume auch nützen können [Barthel 1994, 354f]. Aber auch wenn eine wachsende Zahl von Unternehmen nicht mehr bereit ist, für eine unbestimmte Menge klassischer Dienstleistungen Beiträge zu entrichten [Hüttenbach 1996, 840], sollten dennoch die Arbeitgeberverbände ihren traditionellen Charakter einer Kollektivgemeinschaft nicht aus den Augen verlieren. Die reinen Dienstleistungen können schließlich auch über den Markt bezogen werden.

Die ASU fordert deshalb die **Weiterentwicklung der Arbeitgeberverbände** [UNI-ASU 1997, 78] zur Stärkung ihre Bindekraft: So sollen die Verbände weg vom Selbstverständnis der reinen Abwehrorganisation, hin zu einem "aktiven Gestaltungsorgan", das die Mitglieder nicht als Beitragszahler, sondern als Kunden, Nicht-Mitglieder als potentielle Kunden betrachtet. Und von Vieregge konstatiert zur Verbandskrise: "Die emotionale Distanz zum Verband ist ausgeprägter als die Leistungskritik" [von Vieregge 1994, 26]. Zur Überwindung der Integrationsschwäche sind also nicht nur Änderungen am Leistungsprogramm der Verbände vorzunehmen, sondern es muß auch eine Diskussion über das Selbstverständnis der Arbeitgebervereinigungen in Gang kommen.

3.3 Änderungsvorstellungen aus Arbeitgebersicht

Sowohl die Tarifpolitik als die wichtigste Leistung eines Arbeitgeberverbandes, als auch die Verbände, ihre Struktur und ihre Arbeit, selbst stehen in der Kritik. Der "Reformstau" [Bispinck 1996, 24] verringert die Bindekraft der Tarifverträge, obwohl eigentlich zwischen den Sozialpartnern Konsens zur Modernisierung der Kollektivverträge bestünde [Soltwedel 1996, 19]. Franz [1996, 37] stellt fest: "Das deutsche Modell der Lohnfindung ist kein Auslaufmodell, aber eine gründliche Modellpflege ist unerlässlich", damit es nicht zum reinen "Schönwettermodell" verkommt. Dem hält der Sachverständigenrat, dessen Mitglied Franz ist, entgegen, daß es fraglich sei, ob die Tarifvertragsparteien ihr Aufgabe erfüllen könnten, marktgerechte Löhne auszuhandeln [SVR 1995, Z. 380] und mahnt deshalb gesetzlichen Handlungsbedarf an [ebd., Z. 385].

Die sich aus den an der Tarifpolitik (vgl. Kap. 2.3) und den Arbeitgeberverbänden (vgl. Kap. 3.2) geäußerten Kritikpunkten ergebenden **inhaltlichen** und **ordnungspolitischen Änderungsvorschläge** sollen im Folgenden also nun dargestellt und erörtert werden.

a) Inhaltliche Änderungsvorschläge

Im Zentrum der Reformdebatte stehen die **Öffnungsklauseln** als Flexibilisierungsinstrument im Rahmen des geltenden Tarifrechts. 85,5% der vom IFM befragten Unternehmen sehen darin eine Möglichkeit der stärkeren Berücksichtigung der betrieblichen Situation [IFM 1997, 63], da die Betriebsräte die betrieblichen Umstände kennen und mit ihnen deshalb spezifische und angemessene Regelungen erreicht werden können. Tarifvertragliche Öffnungsklauseln (§4 III TVG i.V.m. § 77 III BetrVG), die im Bereich der Arbeitszeit ja bereits Standard sind und auch von den Gewerkschaften

als sinnvolles betriebliches Gestaltungsobjekt anerkannt werden, bedingen allerdings die Existenz eines Betriebsrats, außer direkte Absprachen zwischen Geschäftsleitung und Belegschaftsversammlung sind ausdrücklich vorgesehen (vgl. Nr. 15c MTS). Öffnungsklauseln sind also v.a. ein Instrument für mittlere und größere Unternehmen, da 88,3% der Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten keine Betriebsrat haben [ebd., 70]. Neben dem Know How zum rechtswirksamen Abschluß von Betriebsvereinbarungen, mangelt es demnach in vielen Firmen gerade an den institutionellen Voraussetzungen.

Heftig umstritten sind **Öffnungsklauseln im Lohnbereich** (gefordert u.a. von Dr. K. Schmidt, HGF Gesamttextil; Scheurer 1997, 352), wie etwa die Vereinbarung eines tariflichen Lohnkorridors, innerhalb dessen die Betriebsparteien das für das Unternehmen gültige Lohndatum festzusetzen haben. Zum einen wird hier in den Kernbereich der von den Tarifvertragsparteien eigenverantwortlich zu regelnden Bestimmungen eingegriffen [Wank 1996, 2280f], weshalb fraglich ist, ob die Sozialpartner durch die Vorgabe eines Rahmens inhaltlich-gestaltende Regelungen auf die Betriebsparteien überhaupt delegieren dürfen. Zum anderen wird eine Externalisierung der Lasten auf die Gesamtwirtschaft erwartet, da den Betriebsparteien (zu Recht) das Wohl des Betriebes am Herzen liegt und sie so wohl kaum selbstlos, durch Vereinbarung niedriger Löhne, Stellen für Arbeitslose schaffen werden [Seitel 1997, 25]. Außerdem besteht für die Arbeitgeber die Gefahr von Nachholforderungen der Arbeitnehmer im wirtschaftlichen Aufschwung. Darüber hinaus würden Bandbreitenlösungen die Befriedungsfunktion des Tarifvertrages entscheidend schwächen, da durch eine zweite Lohnrunde der Verteilungskonflikt in den Betrieb hinein verlagert würde [Murmans 1996, 51].

Ähnlich negative Auswirkungen hätten die von der ASU [1997, 61] und der Monopolkommission in ihrem zehnten Hauptgutachten [1994] geforderten **allgemeinen** oder **gesetzlichen Öffnungsklauseln**⁵. Könnten die Betriebsparteien ohne einschränkende tarifvertragliche Vorgaben vom Tarifvertrag abweichen, würden die Tarifnormen zu reinen Leitlinien reduziert, so daß die Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie in ihrem Kern verletzt wäre [Wendeling-Schröder 1997, 94]. Dies würde auch einen Funktionswandel der betrieblichen Arbeitnehmervertretung bedeuten: Der Betriebsrat würde zu einer beitragsfreien und unentrinnbaren Ersatzgewerkschaft [ebd., 94]. Es bliebe zwar bei der kollektiven Aushandlung der Arbeitsbedingungen, nicht jedoch durch eine Gewerkschaft, an die die Arbeitnehmer mittels freiwilliger Mitgliedschaft gebunden sind, sondern durch den Betriebsrat, dessen Betriebsvereinbarungen kraft

⁵ Eine gute Übersicht der Für und Wider gesetzlicher Öffnungsklauseln gibt Rosdächer 1997

Gesetz auch für tarifungebundene Arbeitnehmer gelten [Murmans 1996, 50]. Eine weitere Entpflichtung der Verbände [Seitel 1997, 26] wäre zu befürchten, was letztlich mit der Unabdingbarkeit des Tarifvertrags und der in Art. 9 III GG garantierten Tarifautonomie nicht vereinbar wäre. Außerdem wäre weder die Einigungsstelle zur Schlichtung tariflicher Konflikte auf Betriebsebene geeignet, noch könnte das Arbeitskampfverbot für Betriebsräte aufrecht erhalten werden [Engelen-Kefer 1997, 9]. Auch die BDA steht deshalb gesetzlichen Öffnungsklauseln eher skeptisch gegenüber und sieht sie nur als ultima ratio im Falle der Reformunwilligkeit der Gewerkschaften [Hundt, Presseerklärung 09.01.97, vgl. Abb. 10].

Dissens besteht zwischen BDA und BDI auch hinsichtlich einer ersatzlosen **Streichung des § 77 III BetrVG** (vgl. Abb. 10). Diese radikale Form der Verbetrieblung der Tarifkompetenz, die den Betriebsparteien das volle Verhandlungsrecht zu allen Themen zugestehen würde, käme faktisch der Abschaffung der negativen Koalitionsfreiheit und damit der Tarifautonomie gleich, da gem. der Regelungssperre des § 77 III BetrVG Entgelte und Arbeitsbedingungen nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein dürfen, wenn diese durch Tarifvertrag geregelt bzw. üblicherweise geregelt werden. Empirisch läßt sich zeigen, daß ein Wechsel der Abschlußebene der Tarifverträge nur wenig bewirkt [Meyer 1992, 72]. Zum einen fehlen bei einem Systemwechsel zur betrieblichen Ebene die Orientierungspunkte der Branchentarifverträge und zum anderen ist die Tariflohndynamik beispielsweise bei Firmentarifverträgen nicht generell flexibler [ebd., 72]. Ferner muß bei einer Dezentralisierung der Lohnfindung mit der Zunahme von Arbeitskampfaktivitäten gerechnet werden [Schnabel 1997, 194].

So besteht auch beim Abschluß von **Haustarifverträgen** zwar grundsätzlich die Möglichkeit, betriebsindividuelle Besonderheiten zu berücksichtigen [UNI-ASU 1997, 64], eine aktuelle Firmentarifvertragsuntersuchung stellt aber klar, daß eine unternehmensindividuelle Reduktion im Vergleich zum Flächentarif nur in knapp 20% der Fälle vereinbart werden konnte und daß mit zunehmender Unternehmensgröße die Firmentarifverträge eher ungünstiger werden [IFM 1997, 102f], da der höhere gewerkschaftliche Organisationsgrad eine relativ höhere Verhandlungsmacht der Gewerkschaft bedeutet. Günstigere Regelungen gibt es meist nur im Bereich der Flexibilisierung der Arbeitszeit [ebd., 91], so daß festgestellt werden kann, daß Haustarifverträge letztlich nur für kleinere und mittlere (bis max. 500 Beschäftigte) Firmen günstigere Bedingungen bringen können [ebd., 107].

Tarifliche **Härtefallregelungen**, deren rechtliche Zulässigkeit gesichert scheint [Wendeling-Schröder 1997, 96; Wank 1996, 2281], werden von den Arbeitgebern zur Erhaltung bedrohter Firmen gefordert. Bestand in der Blütezeit der Wirtschaft durchaus

ein Interesse, produktivitätsschwache Betriebe auszusortieren (vgl. Funktion der Flächentarife als "Produktivitäts- und Innovationspeitsche"; Bahnmüller/Bispinck 1995, 149), sind Arbeitgeber wie Gewerkschaften heute auf Beschäftigungssicherung bedacht. Härtefallklauseln können zur Entlastung beitragen, wenn in einer Branche extreme ökonomische Unterschiede bestehen [Hickel/Kurtzke 1997, 108]. Wichtig ist dabei allerdings, daß parallel zum Lohnverzicht der Arbeitnehmer auch Sanierungsanstrengungen unternommen werden und den Beschäftigten als "Gegenleistung" beispielsweise eine Arbeitsplatzgarantie zugesichert wird [ebd., 110f]. Das Modell steht und fällt mit der Überprüfbarkeit der Notsituation, um der Gefahr des Opportunismus von Seiten der Unternehmen vorzubeugen [Schnellhaaß 1993, 288f]. Obwohl Schnellhaaß zu bedenken gibt, daß bereits das öffentliche Zugeben einer Notsituation erhebliche Nachteile hinsichtlich des Vertrauens von Kunden, Lieferanten, Kreditgeber und qualifizierten Mitarbeitern auslösen kann [ebd.] und deshalb eine Zustimmung der Tarifvertragsparteien, die von Arbeitgeberseite ohnehin abgelehnt wird [Mittelstandsbeirat 1996, 8], überflüssig wird, betonen Hickel und Kurtzke die Notwendigkeit der Zustimmung der Sozialpartner als Ordnungsinstanz, um die Betriebsräte nicht unter Druck zu setzen [Hickel/Kurtzke 1997, 109]. So kann die Öffnung der Verbandstarifverträge nach unten ein geeignetes Mittel zur Lohnkostenreduzierung für Grenzbetriebe sein, die Betriebe sollten vor der Anwendung aber auch immer die langwierigen und evtl. konfliktreichen Verhandlungen sowie Motivationseinbußen durch die niedrigere Bezahlung mitkalkulieren [Seitel 1995, 96f]. Wenn auch die Bilanz der erstmals in der ostdeutschen Metallindustrie getesteten Härtefallklauseln positiver ist, als üblicherweise dargestellt [Hickel/Kurtzke 1997], so bleibt doch die Gefahr bestehen, daß die Tarifpartner, wenn ein Unterschreiten der Tarifverträge ohne großen Aufwand realisierbar wäre, die Belange der Grenzbetriebe in den Tarifverhandlungen weniger berücksichtigen würden und es so gegen den Willen der Arbeitgeber zu höheren Abschlüssen kommen könnte [Wendeling-Schröder 1997, 96]. Unter dem Motto "Stärkung des Individualrechts" wird bei den Arbeitgebern eine großzügigere Auslegung des **Günstigkeitsprinzips** (§ 4 III TVG) und die Einschränkung der **Nachwirkung von Tarifverträgen** (§§ 3 III u. 4 V TVG) diskutiert. Als günstiger soll das gelten, was die Vertragspartner (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) subjektiv für günstiger erachten [UNI-ASU 1997, 61f]. Gemäßigtere Ansätze⁶ fordern zur Steigerung der Außenseiterkonkurrenz eine eingeschränkte Neuinterpretation im Bereich der Arbeitszeit (längere Arbeitszeit mit Mehrverdienst kann günstiger sein; Merten 1996a, 509) oder der Beschäftigungssicherung (Lohnverzicht mit

⁶ ausführlich vgl. Adomeit 1996, 39ff und von Langen 1994, S. 115ff

Arbeitsplatzgarantie ist günstiger als die Aufrechterhaltung der tariflichen Leistungen; Stumpfe 1996b, 4). Dem ist entgegenzuhalten, daß ein Gesamtvergleich der Arbeitsbedingungen an der zwingenden Wirkung der Tarifnormen rüttelt [Heise 1994, 357] und Tür und Tor für einen Unterbietungswettbewerb der Arbeitnehmer öffnet [Wendeling-Schröder 1996, 61]. Obwohl mit Öffnungsklauseln und Beschäftigungssicherungstarifverträgen auch von Seiten der Tarifparteien hier adäquate Lösungsmöglichkeiten vorliegen, denke ich, ist der bislang enge Sachgruppenvergleich dennoch zu erweitern. So ist beispielsweise Arbeitszeitverkürzung heute kein gesundheitspolitisches Anliegen mehr, weshalb eine Verkürzung (mit Reduzierung des Entgelts) nicht per se günstiger sein muß [Konzen 1996, 39].

Für die Nachwirkung von Tarifverträgen gilt Ähnliches: Zwar ist es billig, daß auch für ausgetretene Arbeitgeber die von ihnen mitgetragenen Tarifverträge bis zu deren Ende Anwendung finden (Fortgeltung gem. § 3 III TVG), doch sollte speziell für die langfristigen Manteltarifverträge eine Verkürzung der Geltung, z.B. bis zum ersten Kündigungstermin, in Erwägung gezogen werden [Rieble 1996, 24; Murmann 1996, 52], um Härten zu vermeiden. Nach dem Ende des Tarifvertrages wirken seine Rechtsnormen gem. § 4 V TVG als dispositives Recht weiter⁷, können aber durch Änderungskündigung in tariffreien Betrieben jederzeit abgeändert werden. Hier ist Däubler [1996, 227f] zu widersprechen, der behauptet, daß für den Lohn (gem. § 612 V BGB) und die anderen Arbeitsbedingungen (über §§ 242, 315 I BGB) auch nach dem Verbandsaustritt die tariflichen Bestimmungen als "übliche" zu vereinbaren seien. Ein Arbeitgeber könnte sich so aber nie von seiner Tarifbindung freimachen, was einer unzulässigen Einschränkung seiner negativen Koalitionsfreiheit gleich käme [Adomeit 1996, 65].

Um den undifferenzierten und detaillierten Regulierungen des Tarifvertrages entgegenzuwirken, wurden von Gesamtmetall mit dem "Reformprojekt Flächentarif" [Gesamtmetall 1996a] und der "Tarif-Pyramide" [Gesamtmetall 1995, 11f] zwei "Baukastenmodelle" entwickelt, deren Module unterschiedliche Wirkung haben. Während die Kernregelungen bzw. die Basis der Pyramide verbindliche und einheitliche Regelungen für alle wichtigen Tarifbereiche (z.B. prozentuale Entgelterhöhungen, Urlaubsdauer, Zahl der Arbeitsstunden, Kündigungsfristen, etc.) festlegen, möchten die fakultativen Regelungen bzw. der Pyramiden-Mittelbau lediglich Rahmenregelungen treffen, innerhalb derer die Betriebsparteien für sie passende Lösungen finden können. Als Verfahren dienen hierbei Korridorlösungen (z.B. für die Dauer der Arbeitszeit), Öffnungsklauseln und sog. **Options-** (oder auch **Menue-**

⁷ diese Regelung ist v.a. für Tarifgebundene gedacht, um sie nach Auslaufen eines Tarifvertrages und bis zum Abschluß eines neuen nicht in einen "rechtsfreien" Raum fallen zu lassen.

oder **Cafeteria-) Lösungen**, bei denen der Tarifvertrag mehrere, in sich abgeschlossene Regelungen anbietet, aus denen die Betriebsparteien auswählen können [Stumpfe 1996b, 2]. Diese Modelle sollen für mehr Flexibilität und Betriebsnähe im Tarifvertrag sorgen, um das Unterlaufen zu vermindern [Hundt 1997, 15]. Die Tarifparteien müssen dabei durch konkrete Vorgaben den Rahmen abstecken, um im Sinne von Rechtssicherheit und -klarheit das Heft der Tarifpolitik nicht aus der Hand zu geben [Zachert 1996, 69]. Die letzte Stufe der Reformkonzepte sind unverbindliche gemeinsame Empfehlungen der Tarifparteien (sog. soft-law-Vereinbarungen; Schroeder 1995, 52), die v.a. für tarifpolitisches Neuland geeignet sind. Hierbei ist zu bedenken, daß die Friedenspflicht erst eingreift, soweit ein Komplex im Tarifvertrag eindeutig und abschließend geregelt ist [Zachert 1996, 70f], so daß Arbeitskampfmaßnahmen zur Durchsetzung einzelner Elemente nicht auszuschließen sind.

Abschließend bleibt festzuhalten, daß empirisch gezeigt werden kann, daß das deutsche System der Tarifautonomie von den Unternehmen grundsätzlich geschätzt wird und die Änderungswünsche v.a. eine effektivere Nutzung bzw. eine Weiterentwicklung bestehender Komponenten betreffen [IFM 1997, 135]. Die "Reform der Tarifverträge (ist, M.V.) daher kein rechtliches, sondern vorrangig ein tarifpolitisches Problem" [Scheurer 1996, 348]; eine flexible Gestaltung ist auch mit geltendem Recht möglich. Die tarifliche Dezentralisierung mit all ihren unbekanntem Folgen⁸ für die betrieblichen Akteure und die überbetrieblichen Arbeitsbedingungen wären nicht nötig, wenn es zu einer Wiederherstellung von **tariflichen Mindestbedingungen** in den Verbandstarifverträgen käme, wenn also das "Geleitzugprinzip"⁹ [Knevels 1992, 23f] wieder im Vordergrund stünde und die Tarifvertragsparteien versuchen würden, nicht alle Arbeitsbedingungen vollständig und abschließend zu regeln.

b) Ordnungspolitische Änderungsvorschläge

Neben der inhaltlichen Gestaltung der Tarifpolitik, d.h. der Flexibilisierung der Tarifverträge mittels der gerade dargestellten Modelle, diskutieren die Arbeitgeberverbände organisatorische Veränderungen, um ihre Organisations- und Bindekraft wieder zu erhöhen.

Ausgelöst durch die Diskussion um ein mögliches Ausscheren der Verbände für Maschinen- und Anlagenbau sowie Elektrotechnik aus der Metalltarifgemeinschaft [FAZ 31.05.95], kam eine **stärkere branchenspezifische Untergliederung** der Arbeitgeberverbände ins Gespräch, um die Interessen der z.T. sehr unterschiedlichen Teil-

⁸ z.B. Gefährdung des Betriebsfriedens, Gefahr von Kopplungsgeschäften, mangelnde Konfliktfähigkeit und Verhandlungspartitität der Betriebspartner [Scheurer 1996, 348]

⁹ Die schwächste Fachgruppe gibt das Tempo der Tarifentwicklung vor

branchen besser berücksichtigen zu können. Eine empirische Untersuchung fand heraus, daß dies gerade im produzierenden Gewerbe (42,5% Zustimmung) häufig gewünscht wird [IFM 1997, 51ff]. So sehr eine stärkere Partikularisierung in homogene Fachverbände auch der Interessenvereinheitlichung dienen würde (vgl. Politik der Interessenvereinheitlichung; Traxler 1993, 147ff und Kap. 3.1), so groß ist aber auch die Gefahr, durch eine weitere Parzellierung auf Arbeitgeberseite das nötige Gegengewicht zur Gewerkschaft zu verlieren. Z.T. gibt es gerade gegenläufige Vorhaben, d.h. Überlegungen zum Zusammenschluß von Verbänden, um die Schlagkraft zu erhöhen (Interview 3, 32). Ein Lösungsansatz könnten hier ergänzende bzw. die sog. Tandemtarifverträge sein, die ergänzend zum Flächentarif Spezialregelungen für Teilbranchen treffen. Den Differenzierungswünschen einzelner Branchen kann so Rechnung getragen werden, ohne die sektorale Tarifkompetenz auszuhebeln. Praktiziert wird dieses Modell bereits in der bayrischen Steine- und Erdenindustrie, wo jede Fachgruppe eigene Tarifverträge nach einem allgemeinen Muster abschließt (Interview 5, 51).

Weitere organisatorische Änderungsmöglichkeiten wären die Bildung von **Mittelstandsausschüssen** zur stärkeren Berücksichtigung der Interessen der klein- und mittelständischen Industrie sowie eine **Urabstimmung** über die Tarifverträge, um eine bessere Akzeptanz auf Seiten der Mitglieder zu erhalten. Beide Maßnahmen könnten zu einer besseren Transparenz der Entscheidungen in den Verbänden beitragen¹⁰, scheinen aber von den Unternehmen als zu (zeit-) aufwendig abgelehnt zu werden. So konnten sich nur 27,7% der Befragten für die Mittelstandsausschüsse begeistern, die tarifvertragsbezogene Urabstimmung schnitt mit 15% Zustimmung sogar noch schlechter ab [IFM 1997, 49ff, 54f].

Die gelegentlich geäußerte Kritik an den Leistungen der Verbände [Langer 1994, 143] veranlaßt die Geschäftsführungen der Verbände zum einen, die **interne Öffentlichkeitsarbeit** zu verbessern - Hintergrund ist die Vermutung, daß die Leistungen nicht schlecht sind, sondern nur der Informationsstand darüber ausgebaut werden müßte - und zum anderen über eine Ausdifferenzierung des **Leistungsangebots** nachzudenken [Schroeder 1995, 57]. Hier wird neben einer intensiveren Betreuung und einem regeren Meinungsaustausch v.a. über die Einrichtung einer speziellen "Flexibilisierungsberatung" [ebd., 58] diskutiert, um die Unternehmen bei der Anwendung der komplexen tariflichen Regelwerke zu unterstützen und ihnen über Schulungen und das Anbieten von Mustertexten das Ausnutzen der bereits vorhandenen Spielräume zu erleichtern [Barthel 1994, 355]. So hat auch der ISTE im vergan-

¹⁰ Langer fand heraus, daß gerade die eingeschränkte Transparenz der Entscheidungsfindung die Bindekraft der Arbeitgeberverbände stark schwächt [Langer 1994, 150]

genen Jahr regionale Schulungsveranstaltungen angeboten, nachdem mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit im RTV enorme Gestaltungspotentiale entstanden waren (Interview 8, 85). Problem einer stärkeren Dienstleistungsorientierung ist allerdings, daß dadurch der Legitimationsverlust der Kollektivgüter noch gefördert wird [Schroeder 1995, 58] und die Verbände in eine Identitätskrise geraten könnten, da sie sich letztlich kaum noch von professionellen Beratungsfirmen unterscheiden. Wie oben (vgl. Kap. 3.2) bereits angedeutet, haben sich zwar die Beratungsleistungen als stärkste Leistungsträger erwiesen, sind aber letztlich nicht bindungsstark genug [von Vieregge 1993, 745], um den Verband zusammenzuhalten.

In eine ähnliche Richtung gehen die Bedenken hinsichtlich der Einführung einer **gespaltenen Mitgliedschaft** (mit/ohne Tarifbindung - OT). Die Arbeitgeberverbände wollen damit verhindern, daß austrittswillige oder neue Unternehmen sich selbst überlassen bleiben und so den Verbänden wichtige finanzielle wie personelle Ressourcen entzogen werden. Zu befürchten ist aber, daß letztlich nur noch Großfirmen als tarifpolitische Akteure in den Tarifverbänden übrig bleiben und so der Entstandardisierung der Arbeitsbedingungen weiter Vorschub geleistet wird [Schroeder 1995, 56]. Nicht von der Hand zu weisen ist Schroeders Argument, daß OT-Verbände Ausdruck einer organisationspolitischen Behauptungsstrategie sind, die bewußt auf eine Reform der Tarifpolitik verzichten [ebd., 57], da sie den Kritikern ja eine Fluchttür öffnen.

Rechtlich lassen sich drei Modelle unterscheiden: Als erster Verband hat der Verband Deutscher Reeder 1972 seine Tariffähigkeit aufgegeben und per Satzungsänderung festgelegt, nur noch für die Mitglieder Tarifverträge abzuschließen, die sich in der sog. Tarifgemeinschaft zusammenschließen und den Verband für die Verhandlung ermächtigen [telefonische Auskunft GF Dr. Lindemann, VDR]. In dieselbe Kategorie gehört auch das sog. Aufteilungsmodell [Otto 1997, 152], die Gründung eines eigenständigen OT-Verbandes. Der zweite Idealtyp ist die Einführung einer OT-Mitgliedschaft minderen Rechts nach dem Muster der Nord-Westdeutschen Textilindustrie e.V.. Gängigstes und umstrittenstes Modell ist die Schaffung einer zweiten, gleichwertigen OT-Vollmitgliedschaft, wie etwa durch die Verbände der Holz- und Kunststoffverarbeitenden Industrie Rheinland-Pfalz (VHK-RP) und Baden-Württemberg (VHK-BW). Statt der Beteiligung am Tarifgeschehen erhalten die OT-Mitglieder verbandliche Unterstützung beim Abschluß von Haus-Tarifverträgen und können darüber hinaus alle Dienstleistungen des Verbandes in Anspruch nehmen [Reuter 1996, 202]. Für und gegen wen die Verbandstarifverträge gelten, regeln die Verbände über ihr satzungsmäßiges Recht der Eingrenzung der Tarifzuständigkeit [Thüsing 1996, 483]. Die Zulässigkeit der Beschränkung des Geltungsbereichs entspricht der

herrschenden Meinung¹¹ [BAG vom 23.10.96, 4 AZR 409/95] und ist schon allein deshalb rechtens, da das BAG bereits den Gewerkschaften die räumliche, betriebliche und branchenmäßige Begrenzung ihrer Tarifzuständigkeit zugestanden hat [Thüsing 1996, 483]. Auch die Verhandlungsparität ist nicht zu Lasten der Gewerkschaft beeinträchtigt, da die negative Koalitionsfreiheit ein Recht auf Abstand vom Verband (mit Tarifbindung) garantiert und es den Gewerkschaften zugemutet werden kann, nicht gleich "auf einen Schlag" die Arbeitsbedingungen einer Vielzahl von Unternehmen mittels eines Verbandstarifvertrags regeln zu können [Reuter 1996, 205].

Empirisch läßt sich zeigen, daß die OT-Variante einen nicht geringen Reiz auf (v.a. kleine) Unternehmen ausübt. Laut ASU würden 34% der Unternehmen in eine OT-Mitgliedschaft wechseln, 31% der nicht organisierten Unternehmen würden unter diesen Umständen (wieder) einem Verband beitreten [UNI-ASU 1997, 64]. Wenn auch die BDA nur für 3% ihrer Mitgliedsverbände eine gespaltene Mitgliedschaft bestätigen kann und deshalb nicht von einem "Massenphänomen" ausgeht (vgl. Abb. 11), so scheinen die Verbände, die die Möglichkeit einer OT-Mitgliedschaft anbieten, doch durchweg zufrieden. Im VHK-RP sind 40-50% der Mitglieder mit ca. 30% der Beschäftigten OT-Mitglieder, wobei der Schwerpunkt hier bei neuen, bisher nicht organisierten Unternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen liegt [telefonische Auskunft VHK-RP]. Das baden-württembergische Beispiel (VHK-BW) zeigt, daß meist bestimmte tarifpolitische Anlässe, hier die Verhandlung einer weiteren Arbeitszeitverkürzung, ähnlich wie bei den Austrittsentscheidungen, Anstoß für den Übertritt in die OT-Mitgliedschaft geben (Abb. 12). Die schwindende Attraktivität des Verbandes als Tarifgemeinschaft einerseits und der Anreiz der Serviceleistungen andererseits fördern mitgliedschaftliche Strukturen ohne Tarifbindung, jedoch mit Teilhabe an den sonstigen sozialpolitischen Aktivitäten des Verbandes. Die Strategie der Statusdifferenzierung trägt so eindeutig zur Stabilisierung der Organisationen bei [Bluhm 1996, 146].

Abschließend läßt sich festhalten, daß weder die Verbände noch die Tarifpolitik Selbstzweck sind. Die Darstellung der Verbandskrise und der Änderungsmöglichkeiten haben gezeigt, daß ein wachsender Teil der Unternehmerschaft bereit ist, zugunsten kurzfristiger Interessen und flexiblerer Lösungen auf Standardisierung und sozialen Frieden zu verzichten und die "Kosten der Unübersichtlichkeit" [Langer 1994, 153] in Kauf zu nehmen; sei es mittels inhaltlicher Änderungen an der Tarifpolitik oder mittels ordnungspolitischer Ausweichstrategien.

¹¹ vgl. dazu auch Löwisch: ZfA 1974, 29; Buchner: NZA 1994, 2, 4ff; NZA 1995, 761ff; LAG Rheinland-Pfalz 1995; Thüsing 1996; Reuter 1996; dagegen: Däubler 1996, 230ff

TEIL B) FUNKTIONSDEFIZITE UND LÖSUNGSANSÄTZE DER VERBÄNDE DER STEINE- & ERDEN UND SÄGE- & HOLZINDUSTRIE

4. Empirische Branchenuntersuchung zu den Handlungsalternativen des ISTE und des VSH

4.1 Fragestellung und Datenerhebung

Nach der Beschreibung der Krise des Tarifwesens in Deutschland und der Fokussierung auf den Zustand und die Krise der Arbeitgeberverbände in Teil A, werden die in der Literatur gefundenen Ergebnisse nachfolgend in einer empirischen Branchenuntersuchung anhand der baden-württembergischen Steine- und Erden- sowie Säge- und Holzindustrie beispielhaft getestet.

Die **zentralen Fragestellungen**, die bereits in Kap. 1.3 vorgestellt wurden, gliedern das Thema der Arbeit in vier Kategorien, die inhaltlich aufeinander aufbauen und die nachfolgend nochmals der Vollständigkeit halber benannt werden sollen. Die Gliederung der Fragestellungen wurde in der Darstellung beibehalten und in den Kap. 4.3.1-4.3.4 umgesetzt.

- 1. Worin liegt die Krise der Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände bzw. trifft es zu, daß v.a. die vereinheitlichende und die Mitgliederinteressen nicht in angemessenem Umfang berücksichtigende Tarifpolitik der regional-branchenbezogenen Flächentarifverträge die Bindekraft der Arbeitgeberverbände schwächt?*
- 2. Welche Konsequenzen ziehen die Arbeitgeberverbände (bzw. sollen die Arbeitgeberverbände ziehen) aus der wachsenden Kritik an der vereinheitlichenden Wirkung der Tarifverträge für ihre zukünftige Tarifpolitik?*
- 3. Welche Alternativen sehen die Arbeitgeberverbände zur besseren Einbindung und Solidarisierung ihrer Mitglieder?*
- 4. Welche Probleme und Auswirkungen sehen die Arbeitgeberverbände/die Akteure bei der angedachten Änderung der Tarifpolitik und den ordnungspolitischen Umgestaltungen?*

Die erste Frage beinhaltet dabei die eingangs aufgestellten Hypothese, daß die mangelhafte Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände im Grunde eine eigenverschuldete Krise ist, die durch eine verfehlte Tarifpolitik heraufbeschwört wurde und besonders auf die mittelständische Klientel zutrifft. Dies konnte anhand einiger empirischer Studien in Kap. 3.2 bestätigt werden und soll nun auch für die untersuchten Branchen verifiziert oder falsifiziert werden.

Nach Klärung der Bedeutung der Tarifpolitik für die Integrationsfähigkeit der Verbände werden im Folgenden zum einen die inhaltlich-tarifpolitischen Änderungsstrategien und zum anderen die organisatorisch-ordnungspolitischen Forderungen zu einer Verbesserung der Bindekraft untersucht. Die Analyse wäre nicht vollständig, ohne (in der vierten Frage) auf die möglichen Auswirkungen und Probleme der Änderungen einzugehen.

Für die **empirische Untersuchung** wurden die Fragestellungen in Gesprächsleitfäden operationalisiert (vgl. Anhang I), d.h. es wurden vorformulierte Fragen erstellt, um die Interviews mit den befragten Akteuren zu strukturieren. Der Interviewleitfaden garantierte, daß alle forschungsrelevanten Fragen angesprochen werden konnten und in etwa vergleichbare Antwortkategorien erzeugt wurden [Schnell/Hill/Esser 1993, 391]. So konnte die Fragenfolge durch den Interviewer dem Gesprächsverlauf angepaßt werden und für den Befragten eine angenehmere Atmosphäre hergestellt werden. Die Interviews, die zwischen dem 18. April und dem 26. Mai 1997 geführt worden sind, wurden auf Tonband festgehalten und befinden sich in transkribierter Form in Anhang II der Arbeit. Die Nachteile einer teilstrukturierten Befragung, wie etwa die aufwendigere Auswertung oder die schwierigere Vergleichbarkeit der Ergebnisse [ebd., 392], wurden meines Erachtens durch die aufgrund des direkten Kontakts zwischen Interviewer und Befragten erzeugte größere Auskunftsfreudigkeit mehr als wett gemacht. Außerdem waren so Nachfragen bei Verständnisschwierigkeiten jederzeit möglich. Insgesamt waren die Gesprächspartner sehr kooperativ, so daß bei jedem Interview in ca. ein bis zwei Stunden der gesamte Themenkomplex "abgearbeitet" werden konnte.

Die Auswahl der **Gesprächspartner** erfolgte nach bewußt gewählten Kriterien (sog. Expertengespräche; ebd., 306ff). So wurden mit Herrn Rechtsanwalt H. Sprenger (ISTE) als Leiter der Rechts- und Tarifabteilung und Herrn Dipl.-Forstwirt L. Jäger (VSH) als Leiter des Fachreferats Holzmarkt, Mitgliederbetreuung und Berichtswesen die mit der Tarifpolitik der Verbände betrauten Geschäftsführer bzw. Referenten befragt. Auf Seiten der Sozialpartner konnte Herr H.-P. Kern, Bezirksleiter der IG BAU Baden-Württemberg und Herr Allesbach, Organisationssekretär in der Bezirksleitung Baden-Württemberg der Gewerkschaft Holz und Kunststoff (GHK) interviewt werden.

Um die Wünsche und Forderungen der Arbeitgeber, d.h. der Mitglieder der Verbände, zu erfahren, wurden in jeder Branche je zwei Unternehmer befragt, die langjährige Mitglieder der Tarifkommissionen sind. Um eventuelle Unterschiede zwischen Klein- und Großbetrieben herausarbeiten zu können, wurde je ein Vertreter einer kleinen

bzw. mittelständischen Unternehmung und je ein Vertreter einer großer Firma ausgewählt:

- *klein-mittelständische Firmenvertreter:*
 - Herr K.U. Epple, Fa. Karl Epple GmbH & Co. KG, Vorsitzender des Sozialpolitischen Ausschusses (SPA) im ISTE
 - Herr J. Bronner, Fa. Johannes Bronner GmbH, Mitglied der Tarifkommission des VSH
- *Großfirmenvertreter:*
 - Herr H. Vischer, E. Schwenk Baustoffwerke KG, stellvertretender Vorsitzender des SPA im ISTE
 - Herr H.P. Haas, Holzindustrie Bruchsal GmbH, Mitglied des Vorstands und der Tarifkommission des VSH

Komplettiert wurde die Unternehmerseite durch Herrn B. Schopp, Geschäftsführer der Maxit Holding GmbH, die (als einziger prominenter Vertreter der Steine- und Erdenbranche) seit 1985 nicht mehr Mitglied des Arbeitgeberverbandes ist. Das Unternehmen fühlte sich durch die verbandliche Tarifpolitik zu sehr eingeschränkt und ist deshalb, als eine von der Geschäftsführung strikt abgelehnte Arbeitszeitverkürzung für die Branche diskutiert wurde, aus dem Verband ausgetreten bzw. nach Auflösung des Regionalverbandes Südbaden dem ISTE nicht beigetreten. Neben der sich über einen längeren Zeitraum entwickelten Unzufriedenheit mit der Verbandspolitik [vgl. Langer 1994, 139] waren der Verbandszusammenschluß und ein tarifpolitisches Ereignis letztlich Auslöser für den Austritt [vgl. Schroeder/Ruppert 1996, 324f: "Gelegenheit macht Diebe"].

Kurzprofile zur Einordnung der befragten Akteure befinden sich in den "Basisinformationen" zu Beginn der jeweiligen Interviews (Anhang II).

4.2 Strukturen und wirtschaftliche Entwicklung der untersuchten Branchen

Die Arbeit der Verbände und speziell die Tarifpolitik werden entscheidend durch die wirtschaftlichen Bedingungen und die strukturellen Voraussetzungen einer Branche beeinflusst. So konnte oben bereits gezeigt werden, daß ein Großteil des Reformdrucks auf die wirtschaftliche Notlage vieler Betriebe und Probleme der Interessenvereinheitlichung auf Interessendivergenzen unter den Mitgliedern zurückzuführen sind.

Sowohl die Steine- und Erden- als auch die Säge- und Holzindustrie sind von der Entwicklung der **Baukonjunktur** abhängig [ISTE 1997, 4; VSH 1996, 23], da die Bauwirtschaft oftmals der alleinige Abnehmer der Rohstoffe ist. Neben der ange-

spannten Kassenlage bei Bund, Ländern und Gemeinden, die die Bauinvestitionen der öffentlichen Hand weiter zurückgehen läßt, reagiert auch die Bevölkerung aufgrund eines stagnierenden Nettorealeinkommens und ungewisser Zukunftsaussichten mit Konsumzurückhaltung. So verringerte sich im Wohnungsbau, der bei weitem wichtigsten Bausparte, der Neubau von Wohn- und Nichtwohngebäuden 1996 um 13% und auch im Wirtschaftsbau sind mit einem Rückgang von 8% im Hoch- und 4% im Tiefbau die Sättigungstendenzen an Büro- und Gewerbeflächen deutlich sichtbar [ISTE 1997, 4f].

Dies blieb nicht ohne Auswirkungen auf die **Steine- und Erdenindustrie**: So verzeichnete die Branche 1996 einen Umsatzrückgang von durchschnittlich 8% auf 6,3 Mrd. DM. Außerdem mußten rund 1500 Arbeitsplätze abgebaut werden ["Stuttgarter Zeitung" 06.06.1997]. Auch für 1997 sieht die Entwicklung nicht erfreulich aus, so daß die Geschäftsführung des ISTE mit einem weiteren Produktions- und Umsatzrückgang in Höhe von ca. 7% rechnet (Interview 5, 45).

Obwohl sich Holz als Baustoff zunehmender Beliebtheit erfreut, scheinen die wirtschaftlichen und strukturellen Probleme der **Säge- und Holzbranche** noch gravierender zu sein als die der Steine und Erden. Nach einer positiven Marktentwicklung im Jahr 1994, kam es im Frühjahr 1995 zu einem drastischen Umschwung, v.a. im Bereich des Nadelholzes [VSH 1996, 21]. Nach Jahren des "billigen Holzes" aufgrund einiger verheerender Stürme, hatten viele Firmen investiert und ihre Kapazitäten ausgeweitet, so daß sie zur Bedienung der Verbindlichkeiten auf eine volle Auslastung der Anlagen angewiesen waren (Interview 1, 2). Parallel zum Verbrauchsrückgang im Bauwesen, bedingt durch die Flaute in der Baukonjunktur, kam es zu einem drastischen Währungsverfall der schwedischen Krone, so daß die ohnehin hohe Importquote von 41,4% auf 43,4% stieg, während der Export um 7,2% zurückging [VSH 1996, 23f]. Die schwierigen Absatzmöglichkeiten im In- und Ausland, die niedrigen Importpreise und Produktionsdruck im Inland hatten einen enormen Preisverfall zur Folge, so daß als Konsequenz zwischen Oktober 1995 und Dezember 1996 ca. 7% der Arbeitsplätze abgebaut wurden [GHK 1996, 1].

Verstärkt wird die verschärfte Wettbewerbssituation noch durch den zunehmenden **Verdrängungs- und Konzentrationswettbewerb**. Bedingt durch den schnellen technischen Wandel und Nachfolgeproblemen in den vielen familienbetrieblich organisierten Unternehmen¹², gibt es immer weniger Betriebe, die immer mehr Schnittholz produzieren. Hatten 1976 nur 5% der Sägewerke einen Einschnitt von 20000 Fm, so

¹² 99% der Sägewerke sind sog. Einbetriebunternehmen (das "Unternehmen" besteht aus genau einem Betrieb), lediglich 1% der Werke gehört einem Konzern oder einer Unternehmensgruppe an [Lückge/Weber 1997, 2].

sind es 1995 bereits rund 50% (vgl. Abb. 13). Dabei produzieren gerade einmal 1,6% der deutschen Sägewerke 30,6% der gesamten Einschnittmenge, während die Kleinstbetriebe (bis unter 1000 Fm) mit einem Anteil von 31,9% an allen Sägewerken gerade 2,1% der Holzmenge liefern (vgl. Abb. 14; Lückge/Weber 1997, 3]. Daß die Großbetriebe in der Preisgestaltung beim Einkauf durch ihre größeren Abnahmemengen Preisvorteile realisieren können, erleichtert selbstverständlich die Situation der Kleinbetriebe nicht, sondern läßt die Interessenunterschiede in der Mitgliedschaft noch zunehmen.

Die prekäre Kostenlage bei der Rundholzbeschaffung¹³ zeigt sich auch in der Bedeutung der Tarifpolitik. Da die Betriebe rund 60% der Kosten für die Holzbeschaffung aufwenden müssen und die Personalkosten lediglich mit durchschnittlich 15,7% zu Buche schlagen [VSH 1997, 21], hat der Personalbereich und damit auch die Tarifpolitik für viele Klein- und Mittelbetriebe eine nachgeordnete Bedeutung, was erneut zu Interessendivergenzen führt. So mußte 1997 eine Verhandlungsrunde der Lohn-tarifverhandlungen abgesagt werden, da auf Arbeitgeberseite nur die zwei Vertreter der Großfirmen erschienen waren, während die Vertreter der Klein- und Mittelbetriebe der Verhandlung aus Desinteresse fernblieben (Interview 3, 26).

In den vorangegangenen Kapiteln konnte bereits gezeigt werden, daß gerade die **mittelständische Wirtschaft** Probleme mit den traditionellen Prozessen und Strukturen des deutschen Tarifsystems hat (vgl. Kap. 3.2). "Unter qualitativen Aspekten versteht man unter mittelständischen Unternehmen die Unternehmen, in denen der Inhaber im Unternehmen mitarbeitet, Leitungskompetenzen wahrnimmt und unternehmerisches Risiko trägt" [Bayrisches Staatsministerium für Wirtschafts, Verkehr und Technologie 1997, 14]. Die **Struktur der untersuchten Branchen** kann sowohl nach dieser Definition, als auch nach der quantitativen Gliederung des Wirtschaftsministeriums¹⁴ als klein-mittelständig charakterisiert werden. So haben die 537 Mitglieder des VSH im Durchschnitt etwa 10 Beschäftigte pro Betrieb (bei insgesamt etwa 10000 Beschäftigten aller Mitgliedsfirmen der Branche) und erwirtschaften 6,6 Mio. DM Umsatz pro Jahr und Betrieb [VSH 1996, 21]. In der Steine- und Erdenindustrie beschäftigen die 593 Mitgliedsfirmen rund 22000 Arbeitnehmer ["Stuttgarter Zeitung" 06.06.1997] und erreichen durchschnittlich 11,8 Mio. DM Umsatz/Jahr (die Zementindustrie liegt hier jedoch deutlich über dem Durchschnitt).

¹³ als Rundholz werden unbearbeitete Stämme bezeichnet, die von den Waldbesitzern bezogen werden und von den Sägewerken dann weiterbearbeitet werden (Schnittholz).

¹⁴ klein: bis 9 Beschäftigte, bis <1 Mio. DM Umsatz/Jahr, mittel: 10-499 Beschäftigte, 1 bis <100 Mio. DM Umsatz/Jahr, groß: 500 und mehr Beschäftigte, 100 Mio. DM Umsatz/Jahr und mehr [Krickhahn 1995, 20]

Beide untersuchten **Verbände**, **ISTE** und **VSH**, sind Gemeinschaftsverbände, d.h. sie sind als Arbeitgeberverband Tarifträger und bieten darüber hinaus als Wirtschaftsverband den Mitgliedern ein breites Dienstleistungsprogramm (vgl. Abb. 8 und 9) an. Dem ISTE ist der Fachverband Beton- und Fertigteilwerke Baden-Württemberg e.V. (FBF) als korporatives Mitglied angeschlossen; seine Mitglieder werden tarifpolitisch voll vom ISTE betreut und treten in den Gremien wie alle Teilbranchen (vgl. Geltungsbereich des RTV, Abb. 1) des Industriezweiges als Fachgruppe auf.

Der **Organisationsgrad der Arbeitgeber** liegt in beiden Branchen sehr hoch, weshalb auch noch keine der beiden Branchen jemals von einer Allgemeinverbindlicherklärung betroffen war. Laut Verbandsangaben sind im VSH 95% der Sägewerke und holzbearbeitenden Unternehmen in Baden-Württemberg organisiert. In der Steine- und Erdenbranche liegt der Organisationsgrad mit rund 80% nur unwesentlich niedriger; in der großbetrieblich strukturierten Teilbranche der Zementindustrie sind sogar 100% der Unternehmen Mitglied des ISTE.

In den entsprechenden Industriegewerkschaften IG BAU und GHK ist die Mitgliederentwicklung dem Trend entsprechend leicht rückläufig. Der Organisationsgrad der IG BAU wird in der Steine- und Erdenbranche auf ca. 40% geschätzt (Interview 6, 59), während in der Säge- und Holzbranche i.d.R. nur Mittel- und Großbetriebe nennenswerte **gewerkschaftliche Organisationsgrade** aufweisen (H. Allesbach schätzt den Organisationsgrad in diesem kleinen Teil der Unternehmen auf 60-80%; vgl. Interview 2, 12. In der gesamten westdeutschen Holzwirtschaft sank der gewerkschaftliche Organisationsgrad von 50% (1981) auf 42% (1994); Rudolph/Wassermann 1996, 64). Firmentarifverträge sind in beiden Branchen, wie bereits oben statistisch belegt (vgl. Kap. 2.1) die krasse Ausnahme, während Betriebsräte in ca. 35% der Betriebe (Steine und Erden) bzw. in den meisten Firmen ab 50 Beschäftigten (Säge und Holz) bestehen (Interviews 6, 59 und 2, 12). Ein Problem sind hier wiederum die Kleinbetriebe: In der westdeutschen Holzindustrie liegt die Betriebsratsquote im kleinbetrieblichen Bereich bei nur 10%, weshalb Rudolph/ Wassermann [1996, 61f] von einem "Rückzug der GHK aus den kleinen Betrieben sprechen".

In den alten Bundesländern gibt es nach Revel [1994, 66] in der Steine- und Erdenindustrie 21 Verhandlungseinheiten mit insgesamt ca. 155000 Arbeitnehmern, in der Säge- und Holzbranche 10 Verhandlungseinheiten mit ca. 44000 Arbeitnehmern, was deutlich macht, daß Baden-Württemberg zu den wichtigsten Standorten der beiden Industriezweige gehört. So liegen fast alle bedeutenden (und personalintensiven) Zementhersteller in Baden-Württemberg und auch der VSH scheint innerhalb der Vereinigung deutscher Sägewerksverbände eine führende Rolle einzunehmen (Interview 3, 28f).

Abschließend läßt sich also feststellen, daß die beiden untersuchten Branchen vergleichbare Ausgangsbedingungen haben, was die Struktur der Mitgliedschaft und die Ausrichtung der Produktprogramme anbelangt, wenn auch die wirtschaftlich und strukturell bedingten Lasten in der Säge- und Holzbranche größer sind.

4.3 Ergebnisse der Untersuchung

4.3.1 Gründe der Integrationskrise

Um die Determinanten einer bestehenden Integrationskrise in den beiden Arbeitgeberverbänden erforschen zu können, werden zuerst die bestehenden Krisensymptome, d.h. die nachlassende Bindekraft der Verbände und ihrer Leistungen untersucht.

a) Motive und Perspektiven von Arbeitgeberverbandsaustritten:

Betrachtet man den unmittelbarsten und für die Verbände heikelsten Ausdruck unternehmerischen Protestes, die **Verbandsaustritte**, läßt sich feststellen, daß sich hier in der Steine- und Erdenindustrie keine dramatischen Entwicklungen abzeichnen. Mit 14 Austritten 1995 und fünf Austritten 1996 weicht die Anzahl der Unternehmen, die die "Exit-Option" wählen, nicht vom langjährigen Trend der Branche ab. Lediglich in der Betonfertigteilindustrie kann eine verstärkte Austrittstendenz aufgrund der Unzufriedenheit mit der Tarifpolitik festgestellt werden (Interview 5, 45). Dies läßt sich allerdings dahingehend relativieren, daß in vielen Unternehmen nicht unterschieden wird, welche Belastungen auf gesetzliche und welche auf tarifliche Bestimmungen zurückgehen (ebd.).

Auf die Frage, ob in der Branche in Zukunft verstärkt mit Austritten zu rechnen sein wird, antwortet der stellvertretende SPA-Vorsitzende Vischer, daß es z.Z. in der Mitgliedschaft zwar brodele, Austritte aber dennoch eher die Ausnahme seien, da viele Unternehmen über die rechtlichen Konsequenzen eines Austritts (Weitergeltung der Tarifverträge, unternehmensspezifische Änderungsmöglichkeiten durch Betriebsvereinbarung, etc.) nicht im Klaren seien, wovon das Verbandswesen eindeutig profitiere (Interview 7, 73). So wird die Verbandsmitgliedschaft vielfach weiterhin als "Muß" gesehen, da ein Austritt unkalkulierbare Folgen hätte und auf Verbandsseite ohnehin keine Alternativen bestehen (ebd.). Der vielfach geäußerte Unmut läßt sich meines Erachtens dadurch deuten, daß die Unternehmen aufgrund einer fehlenden "exit-Chance" zu einer "voice-Strategie" greifen [Hirschman 1970], um die bestehenden Unzulänglichkeiten systemimmanent zu lösen.

Vischer merkt weiter an, daß sich der Trend zum Verbleib im Verband aber auch schnell wenden könnte, sobald prominente Unternehmen, d.h. Meinungsbildner der

Branche, den Austritt vollziehen, dies in der Öffentlichkeit gutgeheißen wird und sie damit Erfolg haben. Ähnliches wird von Hensche [1996] aus der Druckindustrie berichtet, wo das etablierte System durch den Austritt einiger Großverlage geschwächt wird.

H. Kern fügt aus Gewerkschaftssicht hinzu, daß neben der Akzeptanz in der Öffentlichkeit, v.a. die Autorität von Unternehmerpersönlichkeiten eine große Rolle spielt. Er argumentiert damit wie Schroeder/Ruppert [1996, 324], daß durch den Generationswechsel in den Unternehmen, vom selbständigen Unternehmer zum angestellten Manager, auch die Bindungswirkungen zum Verband nachlassen.

H. Schopp geht als derjenige, der den Austritt bereits vollzogen hat, davon aus, daß das Beharrungsvermögen, auch aufgrund persönlicher Bindungen und Verbandsposten, bei den Mitgliedsfirmen so groß ist, daß die Zahl der Austritte nicht spürbar zunehmen wird, jedoch **neue Firmen kaum noch** den Arbeitgeberverbänden **beitreten** werden und das Verbandswesen so erst nach und nach ausgezehrt wird: "Wir haben ja mittlerweile 15 Firmen in unserem Firmenverbund und keine der Firmen ist jemals beigetreten" (Interview 9, 90).

Dramatischer zeigt sich die Entwicklung in der Säge- und Holzbranche: Hinter vorgehaltener Hand spricht man von etwa 30 Austritten 1996 und in diesem Jahr sollen auch einige größere Firmen dazukommen (Interview 3, 24). Schuld daran ist aber nicht nur die Kritik an der Arbeit des Verbandes, sondern auch die oben beschriebene Strukturkrise, so daß viele Unternehmen aufgrund von Nachfolgeproblemen oder Insolvenzen von der Bildfläche verschwinden (Interview 1, 3). Daneben werden von Verbands- wie Gewerkschaftsseite auch die wirtschaftliche Situation bzw. die politische und gesellschaftliche Stimmungslage als Gründe angeführt: Rezessionsbedingt und durch politisch propagierte Individualisierungsstrategien entsteht ein Klima der Distanz zu allen Großorganisationen, dem sich auch die Verbände nicht entziehen können (Interview 2, 13). So betont H. Jäger mehrfach, daß unter den Unternehmen eine gewisse "Gereiztheit" (Interview 1, 4) zu spüren sei, die sich auch gegenüber dem Verband äußere.

b) Gruppen- versus Gesamtinteressen:

Neben der Verdrossenheit gegenüber Großorganisationen und den strukturellen und wirtschaftlichen Besonderheiten der Branche läßt sich in der Säge- und Holzindustrie aber v.a. eine große **Kluft zwischen Groß- und Kleinbetrieben** feststellen, die so noch in keiner Branche beschrieben wurde. H. Bronner als Vertreter der Kleinbetriebe spricht das aus, was viele seiner Unternehmerkollegen denken: Wenn speziell die Klein- und Mittelbetriebe zur Anwendung der Tarife gezwungen werden, wird es

zu Austritten in erheblichem Umfang kommen (Interview 4, 35). Während die Großbetriebe gezwungen sind, die Tarifverträge einzuhalten, sind die Kleinbetriebe immer häufiger weder willens noch fähig, den Tarifnormen nachzukommen. In den Kleinbetrieben bestehen für die Arbeitgeber durch den direkten Kontakt mit den Mitarbeitern und dem äußerst niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrad fast grenzenlose Möglichkeiten zu Absprachen, auch am Tarifvertrag vorbei. Dieses Problem sieht auch H. Allesbach von der GHK: Nicht die Dominanz von Großbetrieben in der Tarifpolitik ist entscheidend, sondern die Tatsache, daß die Kleinen oft radikaler als die Großen sind, weil ihnen auch z.T. die Einsicht in die Notwendigkeit kollektiver Regelungen fehlt (Interview 2, 15). Das wird von Schroeder und Ruppert [1996a, 322] bestätigt, die anhand der Austrittsneigung zeigen konnten, daß "Eigentümerunternehmer (also i.d.R. Kleinunternehmer, M.V.) direkter und rigoroser auf die Unzufriedenheit mit den Instrumenten und Akteuren der industriellen Beziehungen reagieren". Die Verbandsmüdigkeit und damit die Schwäche des Arbeitgeberverbandes zeigt sich also darin, daß die **Tarifpolitik keinen hohen Stellenwert** mehr genießt - so bezeichnet H. Bronner die Tarifpolitik als "Randbereich" der verbandlichen Arbeit (Interview 4, 34) - da die (Klein-) Betriebe vor Ort ihre eigene Politik betreiben. Ausdruck dieser Haltung ist das oben beschriebene Beispiel der 1997er Tarifrunde, bei der auf Arbeitgeberseite nur die Vertreter der Großbetriebe erschienen waren (Interview 3, 26). Gleiches kann anhand der Lohn- und Gehaltssumme der Auszahlungsmonate für die betrieblichen Sonderzahlungen (11/1995 und 11/1996) abgelesen werden, die binnen eines Jahres um 12,5% sank, was darauf schließen läßt, daß 1996 in deutlichem Umfang tarifliche Sonderzahlungen nicht gewährt wurden [GHK 1996, 1].

Ähnliche Interessendivergenzen zwischen Groß- und Kleinbetrieben gibt es in der Steine- und Erdenindustrie nicht. Hier existieren zwar **unterschiedliche Interessen** in den verschiedenen **Teilbranchen** (z.B. hinsichtlich witterungsabhängiger Produktion beim Abbau von Rohstoffen vs. Fabrikfertigung bei der Herstellung von Betonwaren oder Just-in-time-Produktion bei Transportbeton vs. mögliche Lagerhaltung bei der Zementherstellung). Dies konnte aber bislang in der Tarifpolitik ausgeglichen werden (vgl. Branchenfenster für die Transportbetonindustrie in § 6 II RTV) und bereitet allenfalls der Gewerkschaft Probleme, da der Verband nach dem "Geleitzugprinzip" verhandelt (Interview 5, 46) und sich so gewinnstärkere Fachgruppen (z.B. Zement) nicht selten hinter den schwächeren "verstecken" können und davon profitieren (Interview 6, 59f; Interview 7, 71). Daß Differenzierungen wie das angesprochene Branchenfenster für den Erhalt des Flächentarifs wichtig sind, bekräftigt ISTE-Geschäftsführer Sprenger, da neben den Branchenunterschieden auch **regio-**

nale Besonderheiten zu beachten sind. So ist der Druck auf die Arbeitskosten mit der Möglichkeit der Produktionsverlagerung ins Ausland in der oberrheinischen Tiefebene viel größer als beispielsweise im Ballungsraum Stuttgart (Interview 5, 49f), wo aufgrund vieler ansässiger Großfirmen für qualifizierte Mitarbeiter ohnehin mehr bezahlt werden muß.

c) Solidargemeinschaft oder Dienstleistungsunternehmen:

Einig sind sich Arbeitgeberverbandsvertreter und Unternehmer beider Branchen darüber, daß der **Verband ein Dienstleister** und weniger eine Solidargemeinschaft ist. "Es gibt, meines Erachtens, unter Konkurrenten keine Solidarität", faßt H. Sprenger zusammen (Interview 5, 47) und sein Verbandskollege Jäger, vom VSH, bekräftigt: "Die Dienstleistungen begründen Sinn und Existenz des Verbandes" (Interview 1, 3). Auch die Vertreter der Großunternehmen sehen den Dienstleistungsaspekt im Vordergrund, wenn auch für sie v.a. die Tarifbindung, d.h. die Bindung an einen Kollektivvertrag, Vorteile hat (die verbandlichen Dienstleistungen können genau so gut von den hausinternen Stäben erbracht werden). Beide Vertreter, H. Haas und Herr Vischer, schätzen die Ordnungs-, Standardisierungs- und Befriedungsfunktion der Flächentarife, ohne die es zu Wettbewerbsverzerrungen kommen würde (Interview 3, 23). Auf die Unternehmersolidarität angesprochen, sieht jedoch lediglich H. Haas Bindekraft in der verbandlichen Tarifgemeinschaft: "Untereinander stehen wir in einem Konkurrenzverhältnis, aber gerade was Tarif- und Sozialpolitik anbelangt, sitzen wir doch in einem Boot. Wir werden nicht von der Gewerkschaft auseinanderdividiert." (Interview 3, 29). Für seinen Kollegen Vischer und die Fa. Schwenk wäre trotz der Vorteile der Tarifbindung die eingeforderte Unternehmersolidarität ein Austrittsgrund. Würde im Zuge eines Branchenstreiks die IG BAU der Fa. Schwenk einen Streik androhen, wäre das mit Sicherheit ein Grund, um den Verband zu verlassen (Interview 7, 72, 73).

Wegen der bäuerlich-handwerklich strukturierten Mitgliederschaft sieht Kleinunternehmer Bronner die Unternehmersolidarität in der Säge- und Holzbranche besonders kritisch: Aufgrund eines **starken Konkurrenzdenkens** sind die wenigsten bereit, Kooperationen einzugehen; "jeder versucht, sein eigenes Süppchen zu kochen" (Interview 4, 35). Diese "Einzelkämpfer"-Mentalität läßt so den Dienstleistungsaspekt für die Kleinbetriebe noch wichtiger werden.

Das Konkurrenzdenken bzw. die Autonomie ist für den Außenseiter ebenfalls Grund, an Unternehmergeinschaften zu zweifeln. H. Schopp lehnt allerdings den Verband auch als Dienstleister ab, da nach seiner Ansicht diesselben Leistungen zielgenauer am Markt beschafft werden können (Interview 9, 89).

d) Tarifpolitik und Verbandskrise:

Da nun also der Arbeitgeberverband als Solidargemeinschaft keine Bindekraft entfalten kann, sondern vom Großteil der Mitglieder (eingeschränkt für die wenigen Großfirmen) "nur" das Dienstleistungsangebot (nach Olson, die selektiven Anreize) geschätzt wird und sowohl die Struktur der Branchen als auch die wirtschaftliche Situation der Integrationsfähigkeit der Verbände nicht gerade zuträglich sind, ist schließlich zu fragen, ob damit die Verbandskrise bereits hinreichend erklärt ist, oder ob - wie in der Literatur behauptet - v.a. die Tarifpolitik Grund für die nachlassende Bindekraft der Verbände ist.

Auf die Frage nach dem **Zusammenhang** zwischen **Tarifpolitik** und der **Integrationskraft der Arbeitgeberverbände**, ergeben sich eindeutig branchen- und akteurstypische Antworten.

In der *Steine- und Erdenbranche* sind die befragten Unternehmer und der Verbandsvertreter einhellig der Meinung, daß für die Verbandsmüdigkeit in erster Linie die Tarifpolitik ursächlich ist. In allen Interviews wird klar, daß die Unternehmen aufgrund des in der wirtschaftlichen Krise geschärften Kostenbewußtseins sensibler auf die Beschränkungen der Tarifverträge reagieren. H. Sprenger führt an, daß die Firmen mit den bereitgestellten Mindestbedingungen nicht mehr zufrieden sind (Interview 5, 47), während H. Epple als Kleinbetriebsvertreter v.a. darauf verweist, daß sich insbesondere die Klein- und Mittelbetriebe durch die Tarifverträge eingeengt sehen, da sie zusammen mit ihren Betriebsräten hausintern mehr Gestaltungsmöglichkeiten hätten als ihnen vom Tarifvertrag zugestanden wird (Interview 8, 82). In dieselbe Richtung argumentiert H. Vischer, der zu denken gibt, daß momentan aufgrund der starren Tarifverträge Entlastungen im Personalkostenbereich nur über Entlassungen realisiert werden können, da die zwingende Wirkung der Tarifverträge andere Regelungen nicht zuläßt. Eine Möglichkeit zur betrieblichen Kostenentlastung sieht er aber in der im vergangenen Jahr vereinbarten Arbeitszeitflexibilisierung, die jedoch noch zu zögerlich genutzt werde (Interview 7, 72).

Das hat natürlich Auswirkungen auf die **Verpflichtungsfähigkeit** des Arbeitgeberverbandes: "Die größte Akzeptanz besteht bei den Löhnen und Gehältern" (Interview 5, 48), aber je weiter man sich von den Ballungszentren entfernt, je kleiner die Betriebe sind und je tiefer man in rahmentarifliche Detailregelungen vordringt, desto stärker weichen die Firmen von den kollektivvertraglichen Normen ab (ebd.). Die gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer und Betriebsräte werden von der Gewerkschaft zwar angehalten, auf die Einhaltung der Tarifverträge zu achten (Interview 6, 61), aber zum einen läßt die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust der Arbeitnehmer und zum anderen die mangelnden Sanktionsmöglichkeiten der Gewerkschaft

die Verbindlichkeit der Tarifverträge weiter schwinden. "Der moralische Druck, die Tarifverträge einzuhalten, läßt einfach nach", beklagt IG BAU-Verhandlungsführer Kern (ebd.) und so werden tarifvertragswidrige Regelungen von den Arbeitnehmern nicht nur geduldet und umgesetzt, sondern z.T. sogar in Betriebsvereinbarungen festgeschrieben (Interview 8, 82).

In den Betrieben der *Säge- und Holzbranche* sieht es nicht besser aus: "Die Kleinen machen ... ihre eigene "Tarifpolitik" und zahlen, was sie eben zahlen können" (Interview 3, 24f). Die Kleinbetriebe profitieren vom geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad und vereinbaren v.a. im Bereich Mehrarbeit oder betriebliche Sonderzahlungen mit den Beschäftigten betriebsindividuelle Regelungen (Interview 4, 35).

Entgegen der einhelligen Meinung in der Steine- und Erdenbranche über die negative Wirkung der Tarifpolitik, sehen die Gesprächspartner der Säge- und Holzindustrie neben den Zwängen der Tarifverträge v.a. auch die wirtschaftliche und strukturelle Situation der Branche als negativen Faktor für die Integrationskraft des VSH. Sowohl die beiden Firmenvertreter ("Die Verbandsmüdigkeit ist eindeutig strukturell bedingt"; Interview 4, 34) als auch der VSH-Vertreter ("Aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage entsteht ein zwiespältiges Verhältnis zum Verband"; Interview 1, 4) sehen in der vereinheitlichenden Tarifpolitik höchstens verstärkende Effekte. H. Jäger stellt dagegen, wie übrigens auch H. Sprenger, klar, daß die Tarifverträge vieles regeln können, wozu Unternehmer alleine gar nicht fähig bzw. berechtigt wären (ebd.), wie etwa verkürzte Kündigungsfristen (Interview 5, 45).

Akteurstypische Einschätzungen lassen sich v.a. bei den Verbands- und Gewerkschaftsvertretern zeigen. So betonen H. Sprenger und H. Jäger, daß man eine Verbandskrise bzw. -müdigkeit v.a. bei reinen *Arbeitgeberverbänden* beobachten könne, während jedoch der ISTE und der VSH als Gemeinschaftsverbände ihren Mitgliedern neben den Leistungen eines klassischen Arbeitgeberverbandes (Tarifpolitik und arbeitsrechtliche Beratung bzw. Vertretung) auch noch einen großen Strauß an Dienstleistungen eines Wirtschaftsverbandes bieten können. Entgegen H. Jäger (VSH), der der Meinung ist, daß die Tarifbindung auch heute noch für die Unternehmen nicht nur ein notwendiges Übel ist (Interview 1, 4), glaubt H. Sprenger (ISTE) aber, "daß sich die Unternehmen nicht mehr deshalb an den Verband gebunden fühlen, weil er Tarifverträge für sie abschließt, sondern weil eine Vielzahl von Dienstleistungen dazu kommt, die die Firmen in der täglichen Arbeit nützen können" (Interview 5, 47). Die Vorstellungen des ISTE gehen also viel stärker in Richtung einer "modernen Consulting-Agentur" (Interview 5, 56) als die des VSH.

Interessant ist, daß auf *Gewerkschaftsseite* weder die IG BAU noch die GHK der Meinung ist, daß die Tarifpolitik, also eine Institution, an der auch sie erheblichen

Anteil haben, für die Verbandskrise ursächlich ist. H. Allesbach (GHK) sieht in der Kritik an der Tarifpolitik ein "vorgeschobenes Argument" (Interview 2, 13), das ähnlich wie die Globalisierungsdiskussion Ausdruck eines politisch aggressiven Klimas sei und nur den Zweck verfolge, das Rad der Geschichte zurückzudrehen. Schließlich seien die Gewerkschaften den Arbeitgebern in den zurückliegenden Tarifrunden extrem entgegen gekommen und seien auch weiterhin bereit, über betriebswirtschaftlich begründbare Änderungen bzw. betriebliche Ausnahmesituationen zu verhandeln. Auch H. Kern von der IG BAU sieht die Gründe für die nachlassende Bindekraft der Arbeitgeberverbände in außerhalb der Verbände liegenden Faktoren (Interview 6, 59) und weist darauf hin, daß die Diskussion um die Erosion des Flächentarifvertrags eine reine Metall-Diskussion sei, während dies auf die Steine- und Erdenbranche nur bedingt zutreffe (ebd., 61).

Einen Bedarf nach zusätzlichen Differenzierungen sieht keiner der beiden Gewerkschaftsvertreter, allenfalls nach Modifizierung anitquierter Eingruppierungskriterien oder der Neuregelung von Beschäftigungssicherungstarifverträgen (Interview 2, 16). Die Firmen fühlen sich, so Kern, "in der jetzigen Konjunkturlage am längeren Hebel" (Interview 6, 59) und würden deshalb, nachdem die Verpflichtungsfähigkeit in der Steine- und Erdenindustrie früher kein Problem gewesen sei, jetzt verstärkt zu tarifvertragswidrigen Regelungen greifen, die z.T. an Erpressung grenzten (ebd., 60).

e) Bestimmungsgründe und Wirkungen der Tarifverhandlungen:

Erstaunlich ist, daß trotz der z.T. scharfen Kritik an Inhalt und Wirkung der Tarifverträge alle Akteure mit der **Tarifpolitik des Verbandes** bzw. der Tarifkommission zufrieden sind. Anzumerken ist dabei natürlich, daß die befragten Unternehmer ausnahmslos Mitglieder der Tarifkommission sind und so wohl kaum ihre eigene Arbeit allzu negativ darstellen werden. Aber auch die Arbeitgeberverbandsvertreter sind der Ansicht, daß die Mitglieder die Arbeit der Kommissionen honorieren bzw. einsehen, daß in den Verhandlungen mit den Gewerkschaften stets nur Kompromisse zu erreichen sind.

Kritik wird allerdings am Verfahren der **Tarifverhandlungen** geübt. Alle Gesprächspartner beklagen die starke Abhängigkeit von Pilotabschlüssen (Bauhauptgewerbe und/oder holz- und kunststoffverarbeitende Industrie). Während die Arbeitgeber und deren Verbandsvertreter allerdings den Gewerkschaften eine zu starke Orientierung an den entsprechenden Dachverbänden der Branchengewerkschaften vorwerfen ("Schattenboxen", Interview 4, 38 und "Gegenseite blockt", Interview 7, 75), betonen die Gewerkschaftsvertreter die branchenspezifischen Unterschiede, v.a. im mantel- bzw. rahmentariflichen Bereich (Interview 6, 62). Die radikalste Ansicht vertritt H.

Schopp als Vertreter der Außenseiterfirma, der jegliche Kollektivvertretung aufgrund der zunehmenden Individualisierung der Menschen nicht mehr zeitgemäß findet und der Zukunft gelassen entgegenseht: "Stell Dir vor, es sind Tarifverhandlungen und keiner geht hin!" (Interview 9, 91). Erste Anzeichen dazu zeigten sich, wie oben geschildert, 1997 bereits in der Säge- und Holzindustrie, als sich die Arbeitgeberseite mangels Beteiligung für verhandlungsunfähig erklären mußte. Der schwindende Bedeutungsgehalt der Tarifpolitik und damit einhergehend die Nachwuchsprobleme in den Verbandsgremien (Interview 3, 26) sind ein Problem, das nicht nur den Bestand des Arbeitgeberverbandes, sondern des gesamten kollektivvertraglichen Verhandlungssystems der Branche gefährdet.

Trotz des virulenteren Interesses der Großfirmen an der Tarifpolitik und bestehender Interessendivergenzen zwischen Groß- und Kleinbetrieben in der Säge- und Holzbranche, scheint aber die **gleichgewichtige Interessenberücksichtigung** aller Mitglieder in keiner der untersuchten Branchen ein zentrales Problem zu sein. So versuchen sich beispielsweise in der Steine- und Erdenindustrie die Großfirmen bewußt zurückzuhalten (Vischer: "Agieren aus der zweiten Linie heraus", Interview 7, 71) und in der Säge- und Holzbranche ist wohl nicht die Dominanz der wenigen Großbetriebe, sondern vielmehr die Radikalität der Kleinbetriebe (Interview 1, 15) ein Problem. Um die Wünsche aller Mitgliedergruppen gebührend berücksichtigen zu können, wurden vom ISTE regionale Informationsveranstaltungen zu Fragen und Forderungen des Arbeitszeitkorridors abgehalten und vor den Tarifverhandlungen zusätzlich Umfragen gestartet, um die Änderungswünsche der Firmen zu erfragen¹⁵.

f) Zusammenfassung:

Worin liegt nun also die **Krise der Integrationsfähigkeit des ISTE und des VSH** bzw. kann überhaupt von einer Krise gesprochen werden?

Der zweite Teil der Frage kann eindeutig mit "Ja" beantwortet werden, denn dies wurde von allen befragten Akteuren bestätigt und auch die Geschäftsführungen der beiden Verbände zeigen in ihren Aktivitäten, daß sie versuchen, auf die Bedürfnisse der Mitglieder verstärkt einzugehen (vgl. Umfragen und Informationsveranstaltungen beim ISTE, Regionalversammlungen beim VSH); vielleicht mehr als dies früher nötig war.

Trotzdem scheinen die Ausgangsbedingungen zur Bewältigung der Integrationskrise unterschiedlich. Beim **ISTE** ist die **Tarifpolitik** bzw. sind die **starren, unflexiblen**

¹⁵ Die Umfragen fanden unterschiedliche Resonanz, je nach Bedeutung der Thematik: Bei der Neugestaltung der Arbeitszeit war der Rücklauf hoch, während auf die Fragen zu den RTV-Änderungsvorschlägen nur 5-6% der Mitglieder antworteten.

Tarifverträge der größte Kritikpunkt. Die Defizite sind aber im Verband erkannt und der Sozialpolitische Ausschuß versucht sie seit gut einem Jahr durch eine offensiv-gestaltende Tarifpolitik zu korrigieren. Erste Erfolge zeigten sich bei der Vereinbarung des Arbeitszeitkorridors oder beim geänderten RTV (vgl. Kap. 2.4).

In der **Säge- und Holzbranche** spielt zwar die vereinheitlichende **Tarifpolitik** ebenfalls eine wichtige Rolle, jedoch kommen zu den internen Problemen hier auch externe Schwierigkeiten in Form einer **strukturellen und wirtschaftlichen Krise**. Diese Krise, die ihren Ausdruck im oben (Kap. 4.2) beschriebenen Verdrängungs- und Konzentrationswettbewerb findet, zeigt sich besonders deutlich in den immensen Schwierigkeiten des VSH, seiner Einwirkungs- und Durchführungspflicht nachzukommen. Im Prinzip ist der Konsens zwischen Groß- und Kleinbetrieben, an der Institution des Flächentarifvertrages festzuhalten, gebrochen. Es wurde in den Gesprächen sehr deutlich, daß die Kleinbetriebe kein Interesse mehr an der Tarifpolitik haben, sondern auf Individualstrategien vertrauen und die Großbetriebe bei ihren Anstrengungen zum Erhalt des Flächentarifs alleine lassen. Die Diskussion über die Einführung einer gespaltenen Mitgliedschaft zur Steigerung der Integrationskraft gegenüber den Kleinfirmen (vgl. Kap. 4.3.3c) und sogar die mögliche Gründung eines eigenen Verbandes durch die Großbetriebe, falls es zu einer Verbandsspaltung kommt (Interview 3, 24f), unterstreichen diese Einschätzungen. Genährt werden die Spannungen durch die prekäre wirtschaftliche Situation und das Unverständnis vieler Kleinunternehmer über die begrenzten Möglichkeiten des Verbandes, das Marktgeschehen beeinflussen zu können.

Die **verbandlichen Dienstleistungen** scheinen die **größte Bindekraft** auf die Unternehmen auszuüben. Die Tarifbindung und damit die Vorstellung einer solidarischen Arbeitgebergemeinschaft gegenüber den Gewerkschaften ist nur für die Großbetriebe eine gewünschte und wichtige Verbandsleistung. Ob allerdings eine reine Dienstleistungsorientierung, gerade in Verbänden, die auch noch aus anderen Gründen¹⁶ vor einer Zerreißprobe stehen, langfristig zum Erhalt der Verbände beitragen kann, wage ich zu bezweifeln.

Bislang kam es in keinem der beiden Verbände (wohl eher aus Bequemlichkeit oder aufgrund von Rechtsunsicherheit) zu massiven Austritten. Aufgrund der fehlenden Solidarfunktion der Arbeitgeberverbände könnte aber ein entsprechender Anlaß (z.B. das erfolgreiche Ausscheren einiger Meinungsführer) verstärkte Austrittsneigungen zur Folge haben. Bisher scheint eine **"voice"-Strategie** (vgl. die Änderungsvorschläge in Kap. 4.3.2) zu überwiegen. Dabei können sich wohl auch alle Mitglieder-

¹⁶ z.B. Unstimmigkeiten zwischen Teilbranchen, Unternehmensgruppen, wirtschaftliche und strukturelle Krise, Verbandsorganisation, etc.

gruppen entsprechend Gehör verschaffen, da von keinem der Befragten eine Beeinträchtigung der Interessenberücksichtigung bestätigt wurde.

Abschließend läßt sich also feststellen, daß eine **eigenverschuldete Verbandskrise** durch eine verfehlte Tarifpolitik nur **bedingt zutrifft**, allgemein aber - und hier besonders in der Säge- und Holzindustrie - v.a. die **Heterogenisierung der Interessen** die Verbände vor große Probleme stellt. Kirsch [1980, 248] spricht in diesem Zusammenhang von einem doppelten Konfliktfeld: kollektivintern bei der Zielfixierung und kollektivextern bei der Zielrealisierung, wobei die Konsensfindungskosten mit steigender Heterogenität der Zielvorstellungen kontinuierlich anwachsen.

Die Unternehmen scheinen, bedingt durch die wirtschaftliche Rezession, verstärkt zu **subjektiven Kosten-Nutzen-Abwägungen** [Keller 1988, 397f] beim Verbleib im Verband und v.a. bei der Anwendung der Tarifnormen zu greifen, was die Loyalitätssicherung auf Verbandsseite enorm erschwert, so daß einzelne Verbände, wie etwa der VSH, vielleicht zukünftig ganz in Frage gestellt werden. Damit könnten sich die kleinen und mittelständischen Betriebe langfristig aber durchaus selbst schaden. Ich stimme H. Kern (Interview 6, 60) und Herrn Sprenger (Interview 5, 47, 53) zu, daß diese Betriebe ohne vernünftige Verbandsbildung - und das heißt auch Tarifbindung - dauerhaft nur schwer überleben können, da auch sie durch den standardisierenden und ordnenden Charakter der Tarifverträge von Verhandlungskosten auf betrieblicher Ebene entlastet und durch die Befriedigungsfunktion von die Produktivität beeinträchtigenden, unmittelbaren Konfliktkosten befreit werden.

4.3.2 Inhaltlich-tarifpolitische Änderungsstrategien

Aufgrund der in beiden Verbänden an der Tarifpolitik und den Tarifverträgen geäußerten Kritik, gilt es, die inhaltlich-tarifpolitischen Änderungsstrategien der beiden Verbände zu analysieren, d.h. die Vorstellungen der Akteure über die Reform bzw. Modernisierung der Flächentarifverträge herauszuarbeiten.

a) Änderungsfelder:

Wenn auch die Schwerpunktsetzungen differieren, so sind sich, mit Ausnahme der Gewerkschaftsvertreter, alle Gesprächspartner einig, daß die Tarifverträge in ihrer jetzigen Form zu starr sind, d.h. "entschlackt" werden müssen, um die betrieblichen Handlungsspielräume flexibler zu gestalten. Darüber hinaus sehen alle Unternehmens- und Verbandsvertreter v.a. in der **Flexibilisierung der Arbeitszeit** einen dringenden Änderungsbedarf. Das läßt aufhorchen, haben doch beide untersuchten Branchen erst vor kurzem großzügige Arbeitszeitkorridore bzw. Arbeitszeitmodelle vereinbart und klagen selbst Unternehmer über die zögerliche Anwendung durch ihre Arbeitgeber-

kollegen (Interview 7, 72). Verständlich ist allerdings, daß v.a. Kleinbetriebe mit den z.T. komplizierten Formulierungen über Ausgleichszeiträume, Ankündigungsfristen und Korridor Grenzen überfordert sind¹⁷ (Interview 9, 91) oder aber aufgrund einer stark witterungsbedingten Produktion selbst mit einem Arbeitszeitkorridor von 32,5-42,5 Stunden/Woche wenig anfangen können. Weitere Branchenfenster könnten hier Abhilfe schaffen.

Darüber hinaus bestehen aufgrund entsprechender Diskussionen in den Verbänden branchenspezifische Änderungswünsche. So wird in der Säge- und Holzbranche unter dem Stichwort "**Beschäftigungsinitiative**" über die Einführung von Einsteigertarifen diskutiert (max. zwei Jahre 20% unter Tariflohn) sowie die Einführung einer **produktivitätsbezogenen Komponente** bei den betrieblichen Sonderzahlungen in Erwägung gezogen (Interview 1, 6).

In der Steine- und Erdenindustrie standen im Vorfeld der RTV-Verhandlungen¹⁸ v.a. Fragen der **Freistellung** aus bestimmten Anlässen und die **Erschwerniszuschläge** auf dem Programm (Interview 5, 50). Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß Arbeitgeberverbandvertreter Sprenger eine Öffnung der Tarife im Entgeltbereich (wie etwa in der Chemieindustrie) ablehnt, da die Betriebe aus seiner Sicht sonst in Begründungsnotstand kämen. Sinnvoller wäre hier ein differenziertes und abstrakt formuliertes System der **Einstufungskriterien**, aus dem sich die Betriebe dann eine betriebsspezifische Lohn- und Gehaltsstruktur bauen könnten (ebd., 51). Dies käme auch den Vorstellungen der Außenseiterfirma entgegen, von der eine stärkere Leistungsorientierung im Hinblick auf die Eingruppierungen gefordert wird (Interview 9, 91), ganz abgesehen davon, daß H. Schopp mit seinen Mitarbeitern ohnehin über die Einzelverträge ganz individuelle Regelungen trifft, auch was die Arbeitszeit betrifft¹⁹. Eine verständlicherweise gegenteilige Haltung nehmen die Gewerkschaftsvertreter ein: Für sie sind die Tarifverträge nicht "verschlackt" und so sehen sie auch über die bereits vereinbarte Flexibilisierung hinaus keinen weiteren Öffnungsbedarf (Interview 6, 62). Die Einführung einer unteren Lohngruppe bzw. die Vereinbarung von Einsteigertarifen ist für H. Allesbach (GHK) ein reines Kostensenkungsprogramm: "Durch eine Absenkung der Löhne schaffe ich keine neuen Arbeitsplätze, sondern bekomme den, den ich ohnehin gebraucht hätte, jetzt billiger" (Interview 2, 16). **Beschäftigungssicherung** kann man, so H. Allesbach, nur durch einen Beschäftigungssicherungstarifvertrag sauber regeln (ebd.). Solange dies jedoch noch nicht tarifiert ist,

¹⁷ allein der Kernbereich der Arbeitszeitregelungen umfaßt beispielsweise im MTS sieben Seiten!

¹⁸ die Interviews wurden vor Abschluß des neuen RTV geführt

¹⁹ H. Schopp ist der Meinung, daß die Arbeitszeitverkürzung die Arbeitnehmer "entlohnt" hat. So sei eine an den Interessen der Mitarbeiter orientierte Politik lohnorientiert und beschäftige sich nicht mit Arbeitszeitverkürzung, längeren Pausen o.ä. (Interview 9, 92).

könnten betriebliche Ergänzungstarifverträge Abhilfe schaffen (ebd., 17). Auch H. Kern (IG BAU) befürchtet bei der Einführung von Einsteigertarifen Mitnahmeeffekte (Interview 6, 69), sieht aber auch beim Thema Arbeitszeitverkürzung für die Steine- und Erdenbranche derzeit keinen Handlungsbedarf. Gegen kosmetische Änderungen bei Formulierungen in den Rahmen- und Manteltarifverträgen hat keiner der beiden Gewerkschaftsvertreter etwas einzuwenden. Was die Einstellungskriterien anbelangt, geht H. Allesbach noch einen Schritt weiter und fordert entsprechend der Diskussion in der Metallindustrie **einheitliche Entgelttarifverträge** für Arbeiter und Angestellte (Interview 2, 16).

b) Änderungsmodelle:

Auf die Frage nach dem "Wie" der Änderungen, antworten alle Akteure mit **Öffnungsklauseln**, wobei v.a. auf Unternehmenseite meist nicht zwischen Öffnungs- und **Härtefallklauseln** unterschieden wird. Der tarifvertragliche Rahmen sollte so zurückgefahren und flexibler werden, d.h. durch die Möglichkeit betriebsspezifischer Aushandlungen den betrieblichen Belangen eher Rechnung tragen (Interview 8, 83). Die Kleinbetriebe mahnen dabei möglichst einfach handhabbare Regelungen an (Interview 4, 36) und meinen damit die Ermöglichung von Regelungsabsprachen mit der Belegschaft - entsprechend der Kleinbetriebsklausel in Nr. 15c MTS - da in den meisten Kleinbetrieben kein Betriebsrat vorhanden ist und die Ermächtigung zum Abschluß ergänzender Betriebsvereinbarungen so ins Leere laufen würde. Gefordert wird von Unternehmens- und Arbeitgeberverbandsvertretern sowohl bei Öffnungs-, als auch Härtefallklauseln die Autonomie der betrieblichen Ebene, also das Recht auf Vereinbarungen ohne Zustimmung durch die Tarifvertragsparteien. V.a. in der Säge- und Holzbranche ist dies den Unternehmen ein dringendes Anliegen, da bislang gem. MTS noch nicht einmal Betriebsvereinbarungen über beispielsweise die Einführung bestimmter Arbeitszeitmodelle ohne Beteiligung der Gewerkschaft abgeschlossen werden können. H. Haas sieht darin einen "großen Hemmschuh" (Interview 3, 26), da die übergeordneten Interessen der GHK so oft die Belegschaftsinteressen des Betriebsrats behindern würden.

H. Sprenger (ISTE) ist zwar für die Vereinbarung von entsprechenden Ermächtigungskriterien für die Abdingbarkeit des Tarifvertrags in Notsituationen, will aber die letzte Entscheidungsbefugnis an die Betriebsparteien abgeben, da bei der Einbeziehung der Tarifvertragsparteien sonst "keine betrieblichen, sondern politische Entscheidungen" getroffen würden (Interview 5, 52). Dem stimmt H. Vischer zu, wenn er auch nichts "zu leichtfertig freigeben" (Interview 7, 74) will und sich deshalb gegen generelle Öffnungsklauseln ausspricht. Für die Gewerkschaft ist es wahnsinnig

schwer, Regelungskompetenz abzugeben, so zitiert Vischer den Betriebsratsvorsitzenden der Fa. Schwenk. Die Gewerkschaft versuche ständig, die Betriebsräte klein zu halten (ebd., 75).

Als einziger Unternehmervertreter spricht sich H. Epple gegen Notfallklauseln aus, da die Nachweispflicht dabei zu kompliziert wäre und der Genehmigungsprozeß zu endlosen Diskussionen führen würde (Interview 8, 87). Er bestätigt damit die Vermutung von Gesamtmetall-Präsident W. Stumpfe, daß sich v.a. die mittelständischen Betriebe "ungern in die Bücher schauen lassen" ["Südkurier" 09.07.1997].

Wie bereits mehrfach erwähnt, sehen die Gewerkschaften keinen weiteren Öffnungsbedarf, sondern befürchten bei weiterer tariflicher Deregulierung um die Schutzfunktion des Flächentarifvertrags. So führt H. Allesbach das Beispiel Lohnfortzahlung an, bei dem es sich gezeigt hätte, wie wichtig eine tarifliche Normierung sei (Interview 2, 16). Ebenso wie weitere Öffnungsklauseln lehnt er auch Härtefallklauseln ab und empfiehlt als Alternative betriebliche Ergänzungstarifverträge für den Fall betrieblicher Notsituationen. Dabei wird deutlich, daß die GHK keinesfalls von ihrem betrieblichen Mitspracherecht abrücken will, sondern auch weiterhin bei allen betrieblichen Vereinbarungen mitverhandeln möchte (ebd., 17). In der IG BAU gibt es zum Thema Härtefallregelungen keine einheitliche Meinung. Kritisch wird dabei der Konkurrenzvorteil gesehen, der einem Betrieb erwächst, sobald er den Tarifvertrag unterschreiben kann. Die Erpreßbarkeit der Betriebsräte sowie die fraglichen Sanierungschancen mittels Härtefallklauseln begründen H. Kerns bislang ablehnende Haltung gegenüber dieser Regelungsform (Interview 6, 63).

Mit Ausnahme des Außenseiters sprechen sich alle Gesprächspartner gegen **gesetzliche Öffnungsklauseln** oder die (hypothetische) **Verlagerung** der gesamten **Regelungskompetenz auf die betriebliche Ebene**, nach britischem Vorbild, aus. H. Schopp schwebt dabei aber nicht die Ablösung der Tarif- durch eine Betriebsautonomie vor, sondern eine radikale Abschaffung jeglicher Kollektivvertretung bzw. die parallele Stärkung des Individualrechts (z.B. mittels eines subjektiven Günstigkeitsprinzips): "Der einzelne, das Individuum hat Rechte, nicht irgendwelche Räte oder Kollektive. Ich halte nichts davon, ein Gremium durch ein anderes zu ersetzen" (Interview 9, 96).

ISTE-Geschäftsführer Sprenger ist der Meinung, daß mit der Vereinbarung gesetzlicher Öffnungsklauseln das "Tarifgeschäft" sein Ende gefunden hätte. Auch ist er gegen eine generelle tarifliche Regelungskompetenz auf betrieblicher Ebene, da dies den Mittelstand "ins Chaos stürzen" würde (Interview 5, 53). Und auch in der Säge- und Holzindustrie ist man für die Beibehaltung des sozialpartnerschaftlichen Systems:

"Die Verhandlungspartner sollten den Rahmen festlegen, in dem sich die Betriebe bewegen können" (Interview 3, 27).

Bei der Diskussion weiterer Flexibilisierungsvarianten, wie etwa **Optionsmodelle** oder **Cafeteria-Ansätze**, zeigt sich, daß selbst erfahrene Tarifpolitiker in erster Linie Unternehmer und erst in zweiter Linie Tarifexperten sind und so meist mit diesen, in der Literatur diskutierten Modellen, nicht viel anfangen können. Am deutlichsten drückt es H. Schopp aus: "Das Volk entfernt sich geistig von diesen Dingen. Es nützt nichts, Regelungen, die ohnehin niemand kennt, dauernd anzupassen und zu modifizieren" (Interview 9, 92). H. Sprenger kann sich so für die Steine- und Erdenbranche neben der Vereinbarung weiterer Öffnungsklauseln auch nur die Rückbesinnung auf **Mindestarbeitsbedingungen** im Tarifvertrag vorstellen, d.h. eine Annäherung an die gesetzlichen Regelungen (Interview 5, 52). H. Kern (IG BAU) bringt es auf den Punkt: "Dazu muß man die Struktur der baden-württembergischen Steine- und Erdenindustrie betrachten." Er ist skeptisch, ähnliche Modelle irgendwann einmal ausprobieren zu können, da es nur in zwei bis drei Fällen freigestellte Betriebsräte gibt, so daß es bereits an der "Manpower" fehlt, diese Modelle mißbrauchsfrei anzuwenden (Interview 6, 64).

Die Möglichkeit, den betrieblichen Bedürfnissen durch **kleinflächigere Branchenverhandlungen** gerecht zu werden, bietet sich nur für die Steine- und Erdenindustrie, da die Holz- und Sägebranche mit ihren rund 10000 Beschäftigten und der relativ einheitlichen Produktausrichtung kaum in kleinere Einheiten zerteilt werden könnte (Interview 1, 7). Zum einen wäre dann die Gegenmacht zur Gewerkschaft zu gering (Interview 3, 28) und zum anderen könnten allenfalls die holzbearbeitenden (v.a. Sägeindustrie) von den Holzverarbeitenden (z.B. Möbelindustrie) Betrieben getrennt werden, wobei jedoch gerade letztere, wie auch andere artverwandte Industrien (z.B. aus dem Baubereich), genau deshalb dem VSH beigetreten sind, um die für sie ungünstigeren Tarife anderer Branchen zu umgehen.

Aber auch in der Steine- und Erdenindustrie mit ihren zahlreichen Teilbranchen befürwortet keiner der Akteure die Spaltung der Tarifgemeinschaft. Besonders H. Vischer wehrt sich, als Vertreter einer Großunternehmung der Zementbranche, gegen solche Überlegungen (Interview 7, 75f), da dies natürlich für gewinnstarke Teilbranchen höhere Abschlüsse bedeuten würde. So glaubt auch H. Kern von der IG BAU, daß v.a. die Großbetriebe und hier insbesondere die Zementindustrie mit den einheitlichen Verhandlungen bisher nicht schlecht gefahren sind. "Die Tatsache, daß die Zementindustrie ihre Verhandlungskompetenz an den ISTE abgegeben hat, haben wir nur zähneknirschend hingenommen" (Interview 6, 63). Gegen zusätzliche **Branchen-**

fenster zur Berücksichtigung von Branchenbesonderheiten hätten aber weder die Gewerkschafts-, noch die Arbeitgebervertreter etwas einzuwenden.

Einheitlich sind die Meinungen über die Branchen hinweg auch beim Thema **Haustarifverträge**. Die Unternehmen - und hier natürlich besonders die Großunternehmen - lehnen direkte Verhandlungen mit der Gewerkschaft ab und auch für die Gewerkschaften sind Haustarifverträge nur "ultima ratio" (Interview 6, 64) bzw. dann angebracht, wenn ein Unternehmen den Verband verläßt (Interview 2, 17). Während gemäß Satzung in der Säge- und Holzbranche eigenständige Haustarifverträge während der Verbandsmitgliedschaft nicht zulässig sind (Interview 4, 39), sieht H. Sprenger (ISTE) in der Unterstützung von Unternehmen, die diesen Weg gehen wollen, eine "originäre Verbandsaufgabe" (Interview 5, 51). Haustarife sind zwar auch seiner Meinung nach nicht vorteilhaft, er würde aber jederzeit die Geschäftsführung einer Unternehmung, die in Haustarifverhandlungen eintreten möchte, unterstützen, da die z.T. "unbedarften" Arbeitgeber den geschulten Gewerkschaftsvertretern sonst "hoffnungslos unterlegen" wären (ebd.).

H. Schopp bzw. die Fa. Maxit, die als große Außenseiterfirma bereits mehrfach Ziel gewerkschaftlicher Haustarifversuche war, schließt mit den Mitarbeitern lediglich **Einzelverträge** ab, da die Resonanz auf die Gewerkschaftsaktionen in den Betriebsversammlungen "gleich Null" (Interview 9, 92) war.

Auf die Frage, ob durch eine stärkere Kompetenzverlagerung zugunsten der betrieblichen Ebene auch das **Konfliktniveau in den Betrieben** steigen würde, gibt es unterschiedliche Antworten. Interessant ist dabei, daß keiner der Firmenvertreter mehr Konflikte (zumindest in seinem Haus) befürchtet: "Das Argument eines erhöhten Konfliktniveaus auf betrieblicher Ebene kann nur der anführen, der den Konflikt befürchtet" (Interview 7, 76). Wenn beide Verhandlungsparteien entsprechende Fachkompetenz besitzen, so daß sich keiner benachteiligt fühlen muß (Interview 3, 27) und wenn es für beide Seiten ein "Geben und Nehmen" ist (Interview 4, 37), dann wird der Betriebsrat die Entscheidungen mittragen.

Diejenigen, die bei einer Kompetenzverschiebung um ihren Einfluß bangen müßten, nämlich die Gewerkschafts- und Arbeitgeberverbandsvertreter, prophezeien einen unmittelbareren und persönlicheren Konflikt (Interview 2, 18) als bei überbetrieblichen Auseinandersetzungen. Auch H. Sprenger (ISTE) rechnet v.a. für den mittelständischen Bereich mit mehr Konfliktkosten, da dort "sofort persönliche Animositäten" eine Rolle spielen würden (Interview 5, 53). H. Allesbach (GHK) spricht in diesem Zusammenhang den, meines Erachtens, entscheidenden Parameter an: Man darf am Arbeitsplatz "Motivation nicht mit Angst verwechseln" (Interview 2, 18), denn auch empirische Untersuchungen haben gezeigt, daß nur durch ein positives Be-

triebsklima und gegenseitiges Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat die Produktivität gesteigert werden kann [IFM 1997, 108].

c) Qualität und Funktion zukünftiger kollektivvertraglicher Regelungen:

Neben den starren und unflexiblen Tarifverträgen wird von Unternehmensseite auch häufig die Qualität und Regelungsdichte der Kollektivverträge bemängelt [Schauer 1995, 38]. Deshalb wurden die Akteure befragt, ob denn zukünftig **verbindliche Normen** verstärkt durch **Empfehlungen** der Tarifvertragsparteien ersetzt werden sollten²⁰.

Erstaunlich ist, daß keiner der Gesprächspartner an der Qualität der Tarifnormen etwas ändern möchte. Es wird zwar auf Unternehmenseite davon gesprochen, den tariflichen Rahmen kleiner zu machen, d.h. den Betrieben mehr Gestaltungsmöglichkeiten zu geben (Interview 8, 84), der Tarifvertrag selbst sollte aber Regelwerk bleiben. In der jetzigen Situation wäre es für viele (Klein-) Unternehmen zwar vorteilhaft, wenn der Tarifvertrag auf ein reines Leitbild zurückgefahren würde, aber grundsätzlich, so meint auch Unternehmer Bronner, "sollte man weiterhin eine Handhabe haben, die flächendeckend gleiche Chancen schafft" (Interview 4, 37). H. Kern (IG BAU) fügt mit Blick auf die schwindende Verpflichtungsfähigkeit hinzu: "Soll ich jemandem etwas empfehlen, der sich nicht daran hält? Wenn wir keine Verbindlichkeit mehr in den Betrieben haben, was sollen dann noch Empfehlungen (Interview 6, 64)?"

Da die befragten Akteure an der grundsätzlich zwingenden Wirkung der Tarifverträge nichts ändern wollen, ist es auch nicht erstaunlich, daß ihnen die **Funktionen und Wirkungen der Verträge** (vgl. Kap. 2.2) weiterhin wichtig erscheinen. Zum einen, so betonen v.a. die Gewerkschafts- und Arbeitgeberverbandsvertreter ist die Befriedungsfunktion für die betriebliche Ebene nicht zu unterschätzen. Neben dem ständigen "Ärger im Betrieb" (Interview 6, 65) würden tarifliche Aushandlungsprozesse Marktverhältnisse im Unternehmen zur Geltung bringen, was bedeuten würde, "daß immer einer stark und einer schwach ist" (ebd.). Die Schutzfunktion ist also für die Arbeitnehmer neben der Befriedung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen ein entscheidender Vorteil zwingender Kollektivverträge.

Zum anderen schätzen die Unternehmer v.a. die Standardisierungs- und Ordnungsfunktion der Tarifverträge, die den Unternehmen so zumindest im Lohnkostenbereich eine gewisse Planbarkeit garantiert und die Angebotsbedingungen vereinheitlicht (Interview 7, 76). Durch die Anlehnung an die tariflichen Branchenstandards (Inter-

²⁰ vgl. die Empfehlungen der Chemietarifvertragsparteien oder die Pyramidenspitze im Pyramidenmodell von Gesamtmetall [Gesamtmetall 1995, 11f]

view 9, 93) hat der Flächentarif selbst für den Außenseiter Orientierungsfunktion und erleichtert ihm so das Trittbrettfahrerverhalten.

Durch die gesamte tarifliche Deregulierungs- und Flexibilisierungsdebatte wird aber auch klar, daß die Unternehmen neben den "klassischen" Funktionen der Tarifverträge heute v.a. auch den individuellen Nutzen der Unternehmung steigernde Funktionen (z.B. Erleichterung der betrieblichen Arbeit, Minimierung von Verhandlungskosten bei gleichzeitig maximalem Gestaltungsfreiraum) einfordern, also nicht nur von den Tarifverbänden eine stärkere Dienstleistungsorientierung wünschen (vgl. Kap. 3.2.1c), sondern auch bei den Tarifverträgen neben die kollektiven Ordnungsfunktionen gleichrangig **subjektiv-individuelle Nutzenfunktionen** stellen.

d) Zusammenfassung:

Alle Gesprächspartner (in eingeschränktem Umfang auch die Gewerkschaftsvertreter) sind sich einig, das **Tarifvertragssystem** zu **reformieren**, d.h. mehr Öffnungsklauseln zu vereinbaren und einen weiteren Rahmen zu stecken, um den Betrieben mehr Handlungsspielraum zu geben, jedoch nicht vom sozialpartnerschaftlichen, kollektivvertraglichen Vertretungssystem mit seinen erzwingbaren und verbindlichen Regeln abzurücken.

Vorsichtiger sind die Einschätzungen auf die Abschlußfrage, ob durch eine veränderte und **modernisierte Tarifpolitik** die **Bindekraft der Arbeitgeberverbände** wieder **erhöht** werden kann. Lediglich H. Bronner ist sich sicher, daß die Firmen wieder stärker auf den Verband zurückgreifen werden, wenn sie von den sie belastenden Zwängen befreit sein werden (Interview 4, 38). H. Sprenger (ISTE) schränkt ein, daß "die Bindekraft im Bereich der Solidarität sicherlich nicht" steigen wird (Interview 5, 54), sondern lediglich die Verpflichtungsfähigkeit durch die Bereitstellung "streitfreier Mindestarbeitsbedingungen" wieder zunehmen wird. Die beiden Großfirmenvertreter geben zu bedenken, daß die grundlegenden Wettbewerbsprobleme nicht durch die Tarifpolitik gelöst werden können, sondern die Politik aufgerufen sei, hier für Abhilfe zu sorgen. "Unternehmen, die am Markt mit Konkurrenten wetteifern, die Arbeitnehmer aus Osteuropa zu einem Drittel der deutschen Löhne beschäftigen, deren Probleme können wir über den Tarifvertrag nicht lösen" (Interview 7, 77).

In eine ähnliche Richtung argumentieren auch die Gewerkschaftsvertreter, die beklagen, daß es im Moment einfach chic sei, die Verbände zu kritisieren, woran auch eine Änderung der Tarifverträge nichts ändern werde (Interview 6, 65). Die Arbeitgeber sollten sich deshalb keiner aggressiven Politik der reinen Kostensenkung hingeben, sondern vielmehr auf die Standortvorteile und sozialtechnische Strategien (Gruppen-

arbeit, Qualitätsmanagement, u.ä.) vertrauen, da anders eine Modernisierung keine Perspektiven hätte (Interview 2, 18).

Eine typische Antwort für einen Vertreter der Klein- und Mittelbetriebe gibt H. Epple: Der Stellenwert der Tarifpolitik sollte seiner Meinung nach nicht überschätzt werden; so leben die Unternehmen von langfristigen Entscheidungen, wie etwa der Bewilligung einer Abbaugenehmigung für die kommenden 20 Jahre, so daß beispielsweise Fragen der Lohnsteigerung und daraus möglicherweise erwachsender Wettbewerbsvorteile eher nebensächlich sind (Interview 8, 85).

Betrachtet man die **Bereiche der Tarifverträge**, in denen die Akteure **Änderungen** herbeiführen möchten, fällt auf, daß neben der Arbeitszeit, die weiter flexibilisiert und individueller vereinbart werden soll, kaum quantitativ wie qualitativ bedeutende Umregulierungen vorgenommen werden sollen. Die Regelung von Freistellungstatbeständen und Erschwerniszuschlägen ist meines Erachtens ebenso nebensächlich wie die Modernisierung der Einstufungskriterien in den Lohn- und Gehaltstarifverträgen. Innovativ für die Systematik der Tarifverträge wären allenfalls die von Arbeitgebern wie Gewerkschaften andiskutierte Beschäftigungsinitiative (Einstiegetarife vs. Beschäftigungssicherungstarifvertrag) und produktivitätsbezogene Komponenten bei der Berechnung der betrieblichen Sonderzahlungen. Insofern kann darauf geschlossen werden, daß beide untersuchten Branchen auf **graduelle Verbesserungen** bauen und nicht wie etwa die Metall- und Elektroindustrie an systemändernden Reformprojekten arbeiten²¹. Dies läßt, zumindest was die Regelwerke betrifft, auf gefestigte und anerkannte Tarifvertragsstrukturen schließen, wie etwa die breite Zustimmung der Mitgliedsfirmen bei den regionalen Informationsveranstaltungen des ISTE zeigt. Im Fall der Säge- und Holzindustrie ist die Analyse schwieriger, da einerseits mit dem MTS zwar ein moderner und differenzierter (Mantel-) Tarifvertrag vorliegt, viele (v.a. Klein-) Betriebe sich andererseits aber offensichtlich schon so weit vom Verband und seinen Tarifverträgen gelöst haben, daß ihre Wiedereinbindung über eine modifizierte Tarifpolitik nur schwer realisierbar erscheint. Ob hier allerdings schon von einem "Bröckeln" an den "Rändern" der Tariflandschaft [Bahn Müller/Bispinck 1995, 145] gesprochen werden kann, soll erst in der abschließenden Analyse geklärt werden. Anzeichen dafür zeigen sich in der Säge- und Holzbranche aber auch in anderen Bundesländern: So führt beispielsweise der rheinland-pfälzische Partnerverband, der ebenfalls Mitglied in der Vereinigung deutscher Sägewerksverbände (Bundesverband) ist,

²¹ vgl. etwa die Überlegungen zu einer Reduzierung der Tarifpolitik auf eine "tarifliche Grundversorgung", die Diskussion um sog. Baukastenmodelle oder die Reformierung der Konfliktaustragung nach schweizerischem Modell [Gesamtmetall 1996a, 1996b]

keine Tarifverhandlungen (mehr), sondern begnügt sich mit unverbindlichen Empfehlungen (Interview 3, 27).

Betrachtet man die **Änderungsmodelle**, mit denen die Tarifverträge den betrieblichen Bedürfnissen angepaßt werden sollen, fällt auf, daß entsprechend der oben dargestellten graduellen Veränderungsdynamik auch nur systemimmanente Änderungen gewünscht werden. Eine gesetzliche Öffnung oder die generelle Verlagerung der tariflichen Regelungskompetenz auf die Betriebsparteien wird ebenso abgelehnt wie die Aufteilung der Tarifgemeinschaften in kleinere Einheiten. Auch will vom Flächentarifvertrag ernsthaft niemand abweichen, weshalb auch zukünftig Firmentarifverträge in den untersuchten Branchen die Ausnahme bleiben werden.

Erstaunlich ist, daß auf Arbeitgeberseite im Prinzip lediglich Öffnungs- und Härtefallklauseln Diskussionsgegenstand sind, was meines Erachtens damit zusammenhängt, daß die Tarifgespräche durch ehrenamtliche Verhandlungsführer aus dem Unternehmerkreis geführt werden, die zwar durch die Verbandsgeschäftsführung in ihrer Arbeit unterstützt werden, letztlich aber dennoch den geschulten Gewerkschaftsfunktionären fachlich unterlegen sind. Dieser Mißstand wurde aber erkannt und so begnügen sich die Tarifkommissionen der Arbeitgeber seit einigen Jahren nicht mehr nur mit der Abwehr der gewerkschaftlichen Forderungen, sondern versuchen durch eigene Forderungskataloge und verstärkter Abstimmung mit den Verbandsgeschäftsführungen aktiv-gestaltend einzugreifen.

Bei der **Delegation von Verhandlungskompetenz** scheint es den Gewerkschaften und hier v.a. der GHK schwerer zu fallen, zugunsten der Betriebsparteien auf Einfluß zu verzichten. Dies kann zum einen mit ihrer prekären Stellung im dualen System der Interessenvertretung erklärt werden - die Gewerkschaft hat gegenüber den Betriebsräten im Prinzip keinerlei Sanktionsmacht und ist auch in höherem Maße auf sie angewiesen, da ein Betrieb ohne kooperationsbereiten Betriebsrat für die Gewerkschaft faktisch "tot" ist [Schmidt/Trinczek 1993, 183] - und zum anderen wird die GHK darauf bedacht sein, ihre Klientel fest an sich zu binden, da sie nach der Fusion mit der IG Metall im Jahr 2000 eine ungewisse Zukunft erwartet.

Was das **Konfliktniveau** anbelangt, scheint es, wie in Kap. 4.3.2b beschrieben, stark auf das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung anzukommen, ob eine Verlagerung von Verhandlungsspielraum zu den Betriebsparteien zu mehr Verhandlungs- und Konfliktkosten führen wird.

Trotz des Wunsches nach "Entrümpelung" der Tarifverträge möchte keiner der Gesprächspartner die **Qualität der** unmittelbar und zwingend geltenden **Tarifnormen** beschneiden oder gar durch unverbindliche Empfehlungen ersetzen. V.a. den Gewerkschaften liegt verständlicherweise viel daran, die Arbeitgeber zum Schutz der

Arbeitnehmer auf die Geltung der Tarifverträge verpflichten zu können. Den Arbeitgebern sind demgegenüber nach meiner Einschätzung neben den mittelbar wirkenden traditionellen **Tarifvertragsfunktionen** insbesondere auch unmittelbare Dienstleistungs- bzw. individuelle Nutzenfunktionen wichtig.

4.3.3 Ordnungspolitische Änderungsstrategien

Abgesehen von Fragen der Tarifpolitik werden zahlreiche ordnungspolitische Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände bei einer heterogener werdenden Mitgliederschaft diskutiert. Die Strategien und Wünsche der verschiedenen Akteure der beiden untersuchten Branchen sind im Folgenden zusammengefaßt.

a) Leistungsprogramm der Verbände:

Wie bereits in Kap. 4.3.1c dargestellt, ist den Unternehmen (und hier v.a. den Kleinbetrieben) eine stärkere **Dienstleistungsorientierung** der Verbände sehr wichtig. In diesem Bereich profitieren die Mitglieder davon, daß sowohl der VSH, als auch der ISTE Gemeinschaftsverbände sind, die den Unternehmen auch die breite "Produktpalette" eines Wirtschaftsverbandes anbieten (vgl. Abb. 8 und 9). H. Epple drückt die Wünsche der Kleinunternehmen am deutlichsten aus: "Der Verband entwickelt sich, meines Erachtens, zu dem, was er sein sollte, einem Dienstleister" (Interview 8, 85).

Alle befragten Unternehmer und Verbandsvertreter sind sich einig, daß die Verbände auch momentan in diesem Bereich schon sehr viel leisten, die schwindende Bindekraft also nicht mit dem Leistungsangebot der Arbeitgeberverbände erklärt werden kann (Interview 4, 39). Trotzdem könnten die Verbände ihre Attraktivität auch durch Verbesserungen im Dienstleistungsbereich noch steigern (Interview 8, 85).

So regen H. Bronner und H. Sprenger ein verstärktes Engagement im Bereich der **Schulung** an, sowohl für die Unternehmer selbst (Interview 4, 40), als auch für die Personalverantwortlichen (in arbeits- und sozialrechtlichen Fragen; Interview 5, 54), die meist in engem Kontakt mit den Rechtsabteilungen der Verbände stehen. Dabei bieten sich neben den "klassischen" verbandsinternen Seminaren und einer intensiveren Einzelberatung auch Formen der Zusammenarbeit mit freiberuflichen Beratern oder dem Bildungswerk der baden-württembergischen Wirtschaft an (ebd.). Da eine Ausweitung der Leistungen vermutlich mit zusätzlichem Verbandspersonal, d.h. mit höheren Personalkosten, die von den Mitgliedsfirmen getragen werden müßten, verbunden wäre, sehen drei Unternehmervetreter Akzeptanzprobleme in der Mitgliederschaft, da v.a. bei den kleinen Unternehmen gerade der Verbandsbeitrag häufig in der Kritik steht (Interview 3, 30). Auch eine Staffelung der Beiträge je nach Inanspruch-

nahme der Leistungen wäre wohl kein Ausweg, da dann gerade die Kleinbetriebe, die aufgrund fehlender eigener Fachabteilungen stark auf die Verbandsdienste angewiesen sind (Interview 9, 94), mehr bezahlen müssten (Interview 3, 30).

Allgemein positiv wird eine tarifliche **Umsetzungsberatung** bewertet, d.h. eine verstärkte Hilfestellung des Verbandes bei Umsetzung und Anwendung der bereits jetzt möglichen Flexibilisierungsmodelle. Bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt versuchen die Verbände, beispielsweise durch Musterarbeitsverträge oder regionale Informationsveranstaltungen, die Implementierung der verschiedenen Modelle zu fördern (Interview 1, 9), leider werden die Angebote bislang jedoch nur sehr zögerlich von den Mitgliedern angenommen (Interview 3, 30). Dabei könnte durch eine stärkere Know-How-Vermittlung Konfliktstoff aus den Tarifbeziehungen herausgenommen werden (Interview 6, 66) und eventuell auch weitere tarifliche Öffnungen vermieden werden.

Von den Unternehmern Epple und Schopp wird ein stärkeres politisches Engagement der Verbände gefordert. So ist für die Außenseiterfirma auch die verbandliche **Lobbyismusfunktion** die einzige verbleibende und tragende Verbandsaufgabe. Die Verbandsapparate und das gesamte Leistungsangebot der Verbände sollte nach Meinung von H. Schopp "rigoros abgebaut werden" (Interview 9, 94). "Einige politische Trommler und Leute, die überall die Nase drin haben, reicht" (ebd.). Die Verbandsdienstleistungen könnten effektiver von Privatunternehmen erbracht werden, die für ihr Honorar dann auch entsprechend Leistung bringen müssten. Da für H. Schopp darüber hinaus eine Solidarität mit Konkurrenten ohnehin nicht denkbar ist, verbleibt für ihn die gemeinsame politische Interessenvertretung gegenüber der öffentlichen Hand und dem Ausland als einzige legitime Verbandsaufgabe. Dies ist auch der einzige Grund für die Mitgliedschaft der Fa. Maxit im (Bundes-) Fachverband Trockenmörtel (ebd.).

Abschließend bleibt also festzuhalten, daß "die Zeit, da der Verband sagte, wo es lang geht, vorbei ist" (Interview 7, 78). Die neue Rolle der Verbände ist es vielmehr, den Mitgliedern zu zeigen, "wo sie vom Verband Hilfe und Unterstützung bekommen können" (ebd.).

b) Abstimmungsformen:

Über die Dienstleistungen hinaus sollte der direkte Kontakt zwischen Verband und Mitgliedsunternehmen nicht zu kurz kommen; denn, wer nichts vom Verband hört, "außer den regelmäßigen Informationen und Rundschreiben, wird vielleicht eher abspringen" (Interview 7, 78). So sieht H. Vischer die Integrationskrise der Verbände ein Stück weit als "Beziehungsproblem" (ebd., 77). Denn nur, wer in die Unterneh-

men hineinhört, kann die Sorgen und Wünsche der Mitglieder verstehen und entsprechend vertreten. Eine dem Dienstleistungsanspruch angemessene **Kundenorientierung** wäre also wünschenswert.

In der Säge- und Holzbranche liegt das Problem wohl anders. Auch hier wird über eine allzu einseitige Kommunikation geklagt, allerdings von Seiten der Betriebe. Schuld daran scheint aber die Strukturkrise zu sein, die die Betriebe in existenzielle Probleme bringt (Interview 4, 40). Anstatt mit den Sorgen gerade in wirtschaftlich schwierigen Situationen an den Verband heranzutreten, ziehen sich viele Unternehmer jedoch zurück und scheuen sich, mit ihren Schwierigkeiten nach außen zu gehen (Interview 3, 28).

Was die **intere Information** anbelangt, ergeben sich in der Säge- und Holzbranche widersprüchliche Aussagen zwischen Verbands- und Unternehmensvertretern. Während H. Jäger der Ansicht ist, daß der VSH den nötigen Änderungsbedarf bereits umgesetzt hat und in den Arbeitskreisen, wie auch in den Regionalversammlungen in genügendem Umfang die Informationsbedürfnisse der Unternehmen befriedigt (Interview 1, 9), sind die Unternehmer Bronner und Haas der Meinung, daß der Verband seine Informationspolitik noch verbessern könnte (Interview 3, 30; 4, 40).

Dabei müßten gerade die Kleinbetriebe in der Säge- und Holzindustrie die Arbeit des Verbandes schätzen, denn für sie wird im VSH die meiste Beratungszeit aufgewendet (Interview 1, 9) und laut H. Sprenger (ISTE) würdigen v.a. die Unternehmen die Arbeit des Verbandes, denen "direkt Dienstleistungen zuwachsen" (Interview 5, 56). Das Problem der internen Öffentlichkeitsarbeit besteht jedoch immer darin, "die Grenze zu finden, wo die sachliche Information endet und die Überzeichnung der eigenen Arbeit anfängt" (ebd.).

Vermutlich aufgrund der klein-mittelständischen Mitgliederstruktur plant weder der VSH noch der ISTE die Einrichtung spezieller Mittelstandsausschüsse oder die Einführung einer Urabstimmung über die Tarifiergebnisse. Denn wie in Kap. 4.3.1b bereits dargestellt, existieren zwar unterschiedliche Interessen zwischen Klein- und Großbetrieben, doch wurde von keiner der tarifgebundenen Firmen eine ungerechtfertigte Dominanz der Großbetriebe bei der **internen Meinungsbildung** reklamiert. So stellt H. Epple als Kleinbetriebsvertreter klar, daß es nicht von der Größe der Unternehmung abhängt, ob die eigenen Interessen berücksichtigt würden, sondern vom Engagement der jeweiligen Firmenvertreter (Interview 8, 84). Dem stimmt auch H. Bronner zu, der durch das breite Spektrum der Mitglieder keine Benachteiligung der Kleinbetriebe feststellen kann (Interview 4, 36). Daß die Großbetriebe in den Tarifverhandlungen teilweise federführend wirken, wird akzeptiert, da sie im Falle eines Arbeitskampfes auch die größeren Risiken zu tragen haben (ebd., 39) und in

manchen Tarifbereichen Eigeninteressen verfolgen müssen, die die Kleinbetriebe gar nicht betrifft (z.B. Schichtarbeit, Interview 3, 26).

Lediglich H. Schopp als Nichtmitglied spricht von einer Dominanz der Großbetriebe in den Entscheidungsgremien des ISTE (Interview 9, 95). Da für die Tarifgebundenen die Entscheidungen im Verband vorbereitet würden, hätten auch Reformen, die eine stärkere Beteiligung der Kleinbetriebe vorsehen würden, keine Änderungen zur Folge. So kann es H. Schopp auch nicht verstehen, wie seine Kollegen sich von den "Konkurrenten Tarife aufdrücken lassen", anstatt den "Mut [zu, M.V.] haben, alleine Entscheidungen zu treffen" (ebd, 96).

Was die **externe Abstimmung**, also den Kontakt zu den Gewerkschaften über die Tarifverhandlungen hinaus, anbelangt, sind sich alle Akteure einig: Eine Institutionalisierung von dauerhaften Gesprächsforen, wie etwa die "runden Tische" in der Chemieindustrie, ist überflüssig und würde nur den Eindruck der Kungelei erzeugen (Interview 6, 67). So sind allenfalls situationsbezogene Gespräche vorstellbar, was bislang aber auch ohne entsprechende Gremien bereits praktiziert wird (Interview 2, 20). Wenn ein solches Gremium mit tariflichen Kompetenzen ausgestattet würde, befürchtet H. Allesbach (GHK) eine "permanente Infragestellung des Tarifvertrages" (ebd.). Außerdem, und da würden ihm seine Arbeitgeberverbands- und Gewerkschaftskollegen sicherlich zustimmen, "bin ich eigentlich immer ganz froh, wenn die Tarifverhandlungen vorbei sind und wir eine Weile Ruhe haben" (ebd.).

c) gespaltene Mitgliedschaft:

Die Diskussion um die Einführung gespaltener Mitgliedschaften (mit/ohne Tarifbindung) ist eine der umstrittensten und aktuellsten verbandspolitischen Änderungsstrategien. In beiden untersuchten Branchen ist die Problematik präsent, da sich der Fachverband Beton- und Fertigteilerwerke Baden-Württemberg e.V. (FBF), ein korporativer Mitgliedsverband zum ISTE, und auf der anderen Seite der VSH selbst mit der Einführung dieser Verbandsform tragen. Während die Diskussion um die Satzungsänderung beim FBF den ISTE und seine Mitglieder nur mittelbar trifft, ist die Entscheidung im VSH, gerade aufgrund der wachsenden Probleme bei der Verpflichtung der Kleinbetriebe und der zunehmenden Gleichgültigkeit gegenüber der Tarifpolitik, ein "heißes Eisen", das verbandsintern Kontroversen ausgelöst hat (Interview 1, 9).

Während sich H. Jäger vom VSH mit der Bewertung der **OT-Mitgliedschaft** bedeckt hält, sieht H. Sprenger (ISTE) darin zumindest die Möglichkeit, einen Teil der Außenseiter wieder in das Verbandswesen integrieren zu können (Interview 5, 55). Zwei unterschiedliche Mitgliedschaften innerhalb eines Verbandes hält er auf Dauer

jedoch nicht für praktikabel, da dies den Verband auf kurz oder lang zerreißen würde. Rechtlich sauber sei die Einführung des OT-Status also nur in einem separaten zweiten Verband denkbar (ebd.).

Sollten die Gewerkschaften nicht zu einer Reform der Tarifpolitik in der Lage sein, so prophezeit H. Sprenger, werden die Verbandsmitglieder verstärkt in Verbände ohne Tarifbindung abwandern, oder aber die "Realität schafft auf Unternehmerseite die Verbandsorganisationen ab" (Interview 5, 55).

H. Schopp, der als Geschäftsführer einer **Außenseiterfirma** potentiell Neumitglied eines zu schaffenden OT-Verbandes der Steine- und Erdenindustrie wäre, kann sich aber auch mit dieser Organisationsform nicht anfreunden, sondern sieht auch darin ein Manöver "geschickter Verbandspolitik", um möglichst viele Firmen an den Verband zu binden (Interview 9, 95).

Die **Gewerkschaftsvertreter** sind selbstverständlich gegen die Einführung gespalte-
ner Mitgliedschaften, da sie dann "ihrerseits individuell gegenüber den Unternehmen mit OT-Mitgliedschaft tarifvertraglich aktiv werden" müssen (so H. Bock, Geschäftsführer des VHK-BW, Abb. 12). Für die Gewerkschaften hat die OT-Mitgliedschaft dieselbe tarifpolitische Wirkung wie ein Arbeitgeberverbandsausritt. Aber auch die Arbeitgeber, darin sind sich H. Kern (IG BAU) und H. Allesbach (GHK) einig, tun sich mit der OT-Mitgliedschaft keinen Gefallen, da sie damit genau die Konkurrenz zulassen, die die Flächentarifpolitik eigentlich verhindern will (Interview 2, 19). Außerdem könnten sich die Großbetriebe bei einem Ausbrechen der Kleinunternehmen "schnell die Frage stellen, ob sie das Tarifgeschäft nicht selber regeln sollen", d.h. die Existenz des Verbandes in Frage stellen (Interview 6, 67). Die Großfirmen könnten in den entsprechenden Bundesverbänden direkt Mitglied werden, diese das grundlegende Tarifgeschäft für sie erledigen lassen und die Details "vor Ort" alleine aushandeln (ebd.). So kommen die Gewerkschaften mittlerweile schon in die paradoxe Lage, so H. Allesbach, sich überlegen zu müssen, wie sie zum Erhalt des Flächentarifvertrags den Arbeitgeberverband stützen können (Interview 2, 19).

Beide befragten **Kleinbetriebsvertreter** sprechen sich für die Einführung gespalte-
ner Mitgliedschaften aus. H. Epple, der aber offensichtlich keinen akuten Handlungsbedarf sieht, ist zwar der Meinung, daß eine OT-Mitgliedschaft das Interesse am Verband steigern würde, die Tariffreiheit jedoch nur ein "vordergründiger Kostenvorteil" (Interview 8, 85) ist, da sich auch tarifungebundene Arbeitgeber nicht völlig von der Lohnentwicklung abkoppeln können.

Für H. Bronner wäre eine Satzungsänderung "sehr sinnvoll" (Interview 4, 39), da sie zum einen Bindekraft auf bislang nicht organisierte Unternehmen ausüben würde, zum andern aber v.a. die Vereinbarung von Sondertarifen erlauben würde, was bei

der derzeit starren und unflexiblen Tarifpolitik existenziell wichtig wäre (ebd.). Insbesondere Kleinfirmen und Unternehmen, die nicht in den Ballungszentren liegen, würden nach Bronners Ansicht in die OT-Mitgliedschaft wechseln (ebd., 40), um betriebsbezogene "Haustarifverträge" vereinbaren zu können, ohne auf die verbandlichen Dienstleistungen verzichten zu müssen. Er sieht zwar durch die steigende Zahl tarifungebundener Betriebe eine gewisse Beeinträchtigung der Konkurrenzbedingungen, glaubt aber, daß die Säge- und Holzbranche durch die ausländische Konkurrenz weitaus mehr geschwächt wird und deshalb eine Fokussierung auf die inländischen Verhältnisse falsch wäre (ebd.).

Auch bei der Beurteilung der gespaltenen Mitgliedschaft werden Interessendivergenzen zwischen den Groß- und Kleinbetrieben deutlich, denn beide befragten **Großfirmenvertreter** sind vehemente Verfechter der Verbandseinheit. Für die Großfirmen ist die "Tarifbindung eine Notwendigkeit" (Interview 3, 24), so daß sie, nach der Ansicht von H. Haas, letztlich als einzige im Arbeitgeberverband (mit Tarifbindung) übrig bleiben würden, wenn die Kleinbetriebe den Verband verlassen könnten. Der Anreiz, der durch die Schaffung eines OT-Status auf bislang nicht organisierte Arbeitgeber ausgeübt würde, kann die Nachteile einer Verbandsspaltung nicht aufwiegen (ebd., 25). Die Konsequenz könnte sein, daß sich die Großbetriebe in der Säge- und Holzbranche überlegen könnten, einen eigenen Verband zu gründen, so daß die Existenz des VSH²² auf dem Spiel stünde (ebd.). Dieses Szenario könnte aber auch als Druckmittel der Großindustrie gegenüber dem Verband gewertet werden, wie etwa der Anfang 1997 von der Continental AG und 26 weiteren Unternehmen gegründete und mittlerweile wieder aufgegebene eigenständige Arbeitgeberverband für die Sparten Gummi, Chemiefaser und Kunststoffverarbeitung in der Chemiebranche [Bispinck 1997, 454].

Auch H. Vischer, der Großfirmenvertreter der Steine- und Erdenbranche, möchte die "Klammer" einer einheitlichen Mitgliedschaft so lange wie möglich beibehalten, d.h. "den Ausstieg so schwer wie möglich machen" (Interview 7, 78). Langfristig sei es natürlich besser, die Mitglieder nicht durch Zwang, sondern aus Überzeugung im Verband zu halten, in der momentanen "Übergangssituation" sollte der Verband allerdings eine Chance bekommen, sich bewähren zu können, so daß die Möglichkeit, ohne große Schwierigkeiten aus Verband und Tarifbindung ausscheren zu können, zum jetzigen Zeitpunkt nur kontraproduktiv wäre (ebd.).

²² Wenn zehn Großfirmen aus dem VSH austreten würden, würden dem Verband ca. 100000 DM Mitgliedsbeiträge (was etwa 30% des Gesamtvolumens entspricht) fehlen, ohne daß die Verbandsstelle deshalb kleiner werden würde (Interview 3, 24).

H. Bock, Geschäftsführer des Verbands der Holzindustrie und Kunststoffverarbeitung Baden-Württemberg e.V., der die OT-Mitgliedschaft 1989 eingeführt hat, ist zwar ebenfalls der Ansicht, daß die Vertretungsbreite der verbandlichen Tarifpolitik durch die gespaltene Mitgliedschaft beschränkt wurde, sieht dadurch aber die Solidarität der Verbandsmitglieder nicht beeinträchtigt, da die OT-Mitglieder ja gerade ihren Bindungswillen an den Verband durch die Mitgliedschaft zum Ausdruck gebracht hätten, weil sie diese Option der des Austritts vorgezogen haben (vgl. Abb. 12).

Wenn laut BDA nach dem Übertritt in die OT-Mitgliedschaft auch nur wenige Unternehmen von der Möglichkeit eigener Haustarife Gebrauch machen (vgl. Abb. 11), so kann doch nicht von der Hand gewiesen werden, daß die Arbeitgeberverbände durch die Schaffung **gespaltener Mitgliedschaften** bzw. die Bildung eigenständiger OT-Verbände **Ausweichstrategien** für verbandsmüde Unternehmen geschaffen habe, die zwar primär nicht dem Erhalt des Flächentarifvertrages dienen, aber wenigstens die **Aufrechterhaltung des Verbändewesens** zum **Ziel** haben. Ob dies eine reine Selbsterhaltungsstrategie ist, oder tatsächlich der schnelleren Reform der Tarifverträge dient, muß dahingestellt bleiben. Fraglich ist nur, ob sich die Verbände damit nicht langfristig selbst schaden, wenn letztlich nur noch die Großunternehmen dem Branchentarifvertrag die Treue halten, in die weitaus größere Zahl der Klein- und Mittelbetriebe aber Marktbedingungen einkehren, die die Einheitlichkeit der Arbeits- und Konkurrenzbedingungen gefährden und damit langfristig das düstere Szenario von H. Schopp wahr werden lassen, das die nach dem Krieg von den Sozialpartnern geschaffenen Sozialbedingungen als Idealzustand sieht, der "in unserer heutigen, transparenten Welt nicht mehr haltbar" ist, so daß die Gesellschaft langfristig wieder zu einer "Wertlosigkeit der körperlichen Arbeit" zurückkommen wird (Interview 9, 97f).

d) Zusammenfassung:

Auf die Frage "Wie sieht Ihr Arbeitgeberverband der Zukunft aus; was sind seine Aufgaben?" antworten alle Befragten in Richtung einer stärkeren **Dienstleistungsorientierung**. V.a. die beiden Kleinbetriebsvertreter sehen dabei die Bedeutung der Tarifpolitik weiter zurückgehen, zumal der Tarifvertrag zukünftig auch mehr Öffnungsmöglichkeiten bietet (Interview 8, 86). Selbst H. Haas, der eigentlich ein Verfechter des eher solidarisch ausgerichteten "traditionellen" Arbeitgeberverbandes ist, glaubt, daß der Trend hin zu in Arbeitgeber- und Wirtschaftsverband gesplitteten Organisationen gehen wird, auch wenn dies eine Schwächung des Unternehmerblocks gegenüber den Gewerkschaften bedeutet (Interview 3, 30). H. Vischer betont in seiner Abschlußbewertung ebenfalls die Rolle der Verbandsgeschäftsführer als "komplette Dienstleister" (Interview 7, 78). Im Sinne einer umfassenden "**Kundenorientierung**"

wird der reine Fachmann an Bedeutung verlieren, der direkte Kontakt zwischen Unternehmen und Verbandsgeschäftsführung wird sich intensivieren, um so den Verband noch stärker als bislang zu einem "Sprachrohr der Branche zu machen" (ebd.). Diese umfassende Interessenvertretung schließt verstärkte Beratungs- (v.a. Flexibilisierungs- und Umsetzungsberatung) und Schulungsdienstleistungen ebenso ein, wie das lobbyistische Engagement gegenüber Politik und Medien. Alle Unternehmervetreter fordern eine **aktivere und offensivere Rolle** ihrer Verbände, was nach Ansicht von Gewerkschaftssekretär Allesbach (GHK) aber zu einer weiteren Verschlechterung der Beziehungen und mehr sozialen Konflikten führen wird (Interview 2, 20). Im Hinblick auf seine eigene Organisation und die Probleme mit dem VSH sagt er: "Unsere Kampfkraft lag noch nie in den besseren Argumenten oder in Cleverness und Ausdauer, denn sonst hätten wir heute andere Tarifverträge; sie liegt darin, wie weit die Kolleginnen und Kollegen letztendlich bereit sind, für ihre Forderungen einzustehen" (ebd.).

Die beiden Arbeitgeberverbandsvertreter sehen die Zukunft ihrer Verbände weiterhin in der **Doppelrolle** als "**leistungsfähiger Dienstleister**" (Interview 1, 10) **und Tarifträger**, der jedoch zusammen mit dem Sozialpartner in der Lage ist, wieder Mindestarbeitsbedingungen zu vereinbaren und auf "Veränderungen in der Wirtschaft schnell und zielgerichtet zu reagieren" (Interview 5, 56). Als Wunschvorstellung schwebt H. Sprenger (ISTE) die Ausrichtung als "moderne Consulting-Agentur" vor (ebd.), die mittels der modernen Medien ihr Dienstleistungsangebot Tag und Nacht für die Mitglieder abrufbar hält (Ein ähnliches Szenario sieht auch die Publikation "Arbeitgeberverband 2000" des BAVC vor; 1993, 2).

Um dem Anspruch als Dienstleistungsverband gerecht zu werden, fordern die Unternehmen den Ausbau der **internen Informationen** und regen an, die Bedeutung der Verbandsleistungen v.a. gegenüber den Kritikern öfters deutlich zu machen (interne Öffentlichkeitsarbeit).

Was die **intere Meinungsbildung** im allgemeinen anbelangt, wird von keiner Seite eine störende Dominanz der Großindustrie wahrgenommen. Die stärkere Präsenz von Großfirmenvertretern in den Gremien behindert also demnach nicht das Einbringen der klein- und mittelständischen Interessen. Auch im Hinblick auf die **externe Abstimmung** mit den Gewerkschaften ist weder in der Säge- und Holz-, noch in der Steine- und Erdenindustrie Handlungsbedarf festgestellt worden. Neben den Tarifvertragsverhandlungen wird wie bisher schon situationsbezogen kooperiert, so daß eine Insitutionalisierung weiterer Gesprächskreise als überflüssig erachtet wird.

Die Einführung **gespaltener Mitgliedschaften** ist in beiden untersuchten Verbänden ein aktuelles und umstrittenes Thema. Während die Großfirmen um den Erhalt der

Verbände bemüht sind, da für sie v.a. das Kollektivgut Tarifbindung in einem möglichst großen Branchenverband zählt, bereitet es den Verbänden zunehmend Schwierigkeiten, insbesondere den kleinen und mittelständischen Firmen den Nutzen der klassischen Verbandsarbeit zu vermitteln, weshalb diese auch die größten Befürworter der Spaltung zwischen Mitgliedschaft und Tarifbindung sind. Die Statusdifferenzierung fördert den generellen Trend der Verbesserung und des Ausbaus von Dienstleistungen durch die Verbände [Bluhm 1996, 146], folgt damit also dem Wunsch der meisten (Klein-) Unternehmen und konterkariert die gewerkschaftlichen Anstrengungen zum Erhalt des Flächentarifvertrags.

An der Einrichtung gespaltener Mitgliedschaften lassen sich meines Erachtens auch sehr deutlich die von Traxler angesprochenen Loyalitätsprobleme von Arbeitgeberverbänden aufzeigen [Traxler 1993, 158]: Durch die stärkere Ausrichtung an den Eigeninteressen und aufgrund der kompetitiven Intra-Klassenbeziehungen der Arbeitgeber (vgl. "starkes Konkurrenzdenken" unter den Mitgliedern, "jeder versucht, sein eigenes Süppchen zu kochen", Interview 4, 35) fällt es den Arbeitgeberverbänden sichtlich schwerer als den Gewerkschaften, den Organisationsbestand zu sichern. Die **Statusdifferenzierung** ist demnach eine **Lösungsstrategie zur Organisationssicherung**. Traxler stellt weiter fest, daß v.a. Verbände mit hoher Organisationsfähigkeit am ehesten in der Lage sind, einer Destruierung der überbetrieblichen Tarifbeziehungen entgegenzuwirken [ebd., 163]. Im Umkehrschluß könnte man daraus folgern, daß besonders die Organisationsfähigkeit des VSH stark geschwächt ist, da dieser Verband einerseits mit der Verpflichtungsfähigkeit der Mitglieder enorme Schwierigkeiten hat und andererseits die relativ weit fortgeschrittene Diskussion über die Einführung einer OT-Mitgliedschaft zeigt, daß die Loyalitätssicherung selbst über die Dienstleistungen des Tarifverbands nicht mehr funktioniert, da die Betriebe die Bildung eines neuen (OT-) Verbandes bzw. die Einführung differenzierter Mitgliedschaften in Erwägung ziehen.

Die Trennung zwischen Mitgliedschaft und Tarifbindung in einem neuen Mitgliederstatus oder einem neuen Verband ergibt faktisch die Bildung eines neuen Organisationszwecks. Die **Dienstleistungen** sind nicht mehr nur zusätzlich geschaffene selektive Anreize, um neben der Bereitstellung kollektiver Güter (Tarifpolitik, Interessenvertretung, Minimierung der Konflikt- und Verhandlungskosten, u.a.) auch die zum Trittbrettfahrertum neigenden Klein- und Mittelbetriebe zu binden (vgl. "Ausbeutung der Großen durch die Kleinen"; Olson 1985, 164), sondern "selektive Anreize werden vielmehr selbst zu einem konstitutiven **Organisationszweck**" [Bluhm 1996, 146]. Der Nutzen der Dienstleistungen als neuem Organisationszweck muß aber so groß sein, daß er tragender Organisationszweck wird und die kollektive Verhandlungs-

macht als bisheriges Organisationsziel (zumindest der reinen Arbeitgeberverbände) ablösen kann.

Bluhm analysiert daher meines Erachtens richtig und theoretisch fundiert, daß die Einführung gespaltener Mitgliedschaften ebenso Strategie zur Lösung der gesteigerten Organisationsprobleme der Verbände sein kann, wie die bloße verstärkte Dienstleistungsorientierung oder die funktionale Integration von Solidarverband und dienstleistendem Wirtschaftsverband in einem Gemeinschaftsverband [Bluhm 1996, 150].

Alle drei Strategieansätze können sowohl beim ISTE, als auch beim VSH verfolgt werden. Während beide Verbände schon immer als Gemeinschaftsverbände die funktionale Integration auf fachlich-regionaler Ebene vollzogen haben, tendiert der ISTE neben der bislang unumstrittenen Beibehaltung der Tarifträgerschaft zu einer verstärkten Dienstleistungsorientierung, während der VSH (wohl als letzten Ausweg) die Trennung von Mitgliedschaft und Tarifbindung ansteuert (H. Haas rechnet trotz seiner ablehnenden Haltung mit der Verbandsspaltung bei der entscheidenden Beschlussfassung im September 1997²³; Interview 3, 33).

Die **ordnungspolitischen Änderungsstrategien** sind demnach neben der Modernisierung der Tarifpolitik (als inhaltliche Veränderungsstrategie) eine zweite Alternative im Umgang mit den heterogenen Mitgliederinteressen und dienen v.a. der **Verbands-sicherung**, während die inhaltlichen Änderungen primär den Erhalt bzw. die Entwicklung des Flächentarifs zum Ziel haben.

4.3.4 Perspektiven und Probleme der Änderungen

Die angedachten Strategien zur Steigerung der Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände in inhaltlicher und ordnungspolitischer Richtung werden **Auswirkungen** für die Verbände selbst, aber auch für das System der Arbeitsbeziehungen und den Arbeitsmarkt haben. Die Probleme und Perspektiven der Änderungen, die die befragten Akteure erwarten, wurden im letzten Interviewblock abgefragt und schließen die Branchenuntersuchung ab.

a) Auswirkungen für die Verbände:

Durch die Verlagerung von tariflicher Regelungskompetenz zugunsten der betrieblichen Ebene (über Öffnungsklauseln u.ä.) erwartet keiner der befragten Akteure einen Bedeutungsverlust der sektoralen Ebene, sondern lediglich eine **Aufgabenneuverteilung**, mit mehr tarifpolitischer Kompetenz bei den Betriebsparteien und verstärkten Beratungs- und Umsetzungsdienstleistungen von Seiten der Verbandsgeschäftsfüh-

²³ Bis zur Fertigstellung der Arbeit war noch keine Entscheidung gefallen.

rung. Großfirmenvertreter Vischer sieht sogar einen Bedeutungszuwachs der Verbände durch die **Dezentralisierungspolitik**, da insbesondere die Kleinbetriebe auf die Unterstützung bei der Anwendung der neuen betriebsnahen und flexiblen Modelle angewiesen sind (Interview 7, 79). H. Haas stimmt zwar zu, daß durch den stärkeren Gestaltungsspielraum der Betriebe der Arbeitgeberverband mehr als Berater gefordert wird, gibt aber als einziger auch zu bedenken, daß eine Verlagerung tarifpolitischer Kompetenzen als der zentralen Aufgabe des Arbeitgeberverbandes langfristig durchaus eine Schwächung der Sozialpartner bedeutet (Interview 3, 31). H. Jäger verneint als Verbandsvertreter vehement, daß der VSH Probleme mit einer Aufgabenneuverteilung hätte, merkt aber an, daß mit allzu pauschalen Rahmenvorgaben für die Betriebe "nichts gewonnen" sei, sondern lediglich "das Konfliktpotential nach unten verlagert" werde (Interview 1, 10).

Besonders schwer tun sich, wie bereits mehrfach angedeutet, die Gewerkschaften mit einer dezentralisierteren Tarifpolitik. H. Kern betont, daß die Sozialpartner auch weiterhin ein spezifisches "Produkt", den Tarifvertrag, anbieten müßten, um nicht gänzlich durch andere Institutionen (Rechtsanwälte, Unternehmensberatungen, etc.) ersetzt zu werden (Interview 6, 68). Auch H. Allesbach befürchtet keinen Machtverlust, wenn "wir wie in der Vergangenheit mit am Tisch sitzen" (Interview 2, 21). Beim Nachfragen wird aber deutlich, daß die GHK weder bei Abweichungen vom Tarifvertrag in Härtefällen ("..würde ich keinen Grund, bei dem das gerechtfertigt wäre", ebd.), noch beim Ausfüllen tarifvertraglich vorgegebener Rahmendaten bereit ist, ihre Regelungskompetenz voll aus den Händen zu geben. H. Allesbach ist der Ansicht, daß auch die Arbeitgeber mit der bisherigen Praxis nicht schlecht gefahren sind, so daß dies, auch um "Erpressungen" durch die "Drohung mit Arbeitsplatzabbau" zu verhindern, zukünftig beibehalten werden sollte (ebd.).

Für H. Sprenger ist klar, daß sich die Verbände in Zukunft nur werden behaupten können, wenn es ihnen gelingt, eine optimale Mischung aus tariflichen Mindestarbeitsbedingungen und verbandlichen Dienstleistungen bereitstellen zu können (Interview 5, 56), da die Mitgliedschaft mehr und mehr zu einer Kostenentscheidung für die Firmen wird. "Der Organisationsgrad wird nur dann wieder zunehmen, wenn die Unternehmen der Überzeugung sind, daß das, was sie über ihren Mitgliedsbeitrag erhalten, günstiger als über den Markt zu bekommen ist" (ebd., 57).

V.a. die Gewerkschaftsvertreter und die befragten Unternehmer der Säge- und Holzbranche sehen in flexibleren Tarifverträgen positive Auswirkungen für die **Verpflichtungsfähigkeit der Mitglieder**. Durch eine großzügigere Rahmengestaltung der Tarifverträge bzw. durch eine stärkere Dezentralisierung der Tarifpolitik würden viele Praktiken der Betriebe wieder in den legalen Bereich kommen, wie etwa die

Verrechnung von Arbeitszeitgutschriften auf Arbeitszeitkonten (Interview 4, 42). Die Arbeitgeberverbände könnten dann auch ihrer schuldrechtlichen Einwirkungs- und Durchführungspflicht wieder eher nachkommen.

b) Auswirkungen auf Arbeitsmarkt und Arbeitsbeziehungen:

Keiner der Interviewpartner erwartet dramatische Auswirkungen für das gesamte **System kollektiver Vertretung**, d.h. das duale System aus überbetrieblichen Rahmenregelungen und betrieblicher Konkretisierung wird auch weiterhin Bestand haben, auch wenn die betriebliche Ebene "mehr Kompetenzen und Regelungsspielräume bekommt" (Interview 8, 86). IG BAU-Bezirksleiter Kern befürchtet zwar "unübersichtlichere" Arbeitsbeziehungen, jedoch wäre dies kein Schaden für die kollektive Vertretung, solange sich alle Akteure im zulässigen Rahmen bewegen (Interview 6, 68). H. Sprenger (ISTE) spricht in diesem Zusammenhang nochmals die Konfliktverlagerung auf die betriebliche Ebene an, die umso stärker ausfallen dürfte, je mehr den Beschäftigten durch betriebliche Regelungen (tarifliche) Einkommensbestandteile genommen werden können. Auch den Umgang mit der direkten Konfrontation im Betrieb müssen viele Unternehmer noch lernen (Interview 5, 57).

Was die **Einheitlichkeit der Angebots- und Arbeitsbedingungen** anbelangt, sieht lediglich H. Haas eine starke Differenzierung der Angebotsbedingungen, verbunden mit "enormen Wettbewerbsverzerrungen" (Interview 3, 32). Für die Betriebe hätte eine marktnähere Arbeitsorganisation zwar eindeutig positive Folgen, jedoch würden für die Arbeitnehmer die negativen Auswirkungen überwiegen, da bislang alle Arbeitnehmerrechte verbindlich im Tarifvertrag geregelt sind, bei einer möglichen Unterschreitung der Tarifstandards aber die Gefahr entsteht, daß viele Betriebe versuchen könnten, "irgendwelche Leistungen wegzudrücken" (ebd.).

Die übrigen Gesprächspartner vermuten entweder keine großen Änderungen (Interview 4, 41), oder betonen die "Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen, wenn die Betriebe produktions- und auftragsabhängig flexibler entscheiden können" (Interview 1, 10). Die einheitlichen und gleichen Bedingungen werden zwar ein Stück weit aufgeweicht (Interview 5, 57), aber durch die weiterhin verbindliche Festlegung der Kernelemente bzw. des auszufüllenden Rahmens wird der **Flächentarifvertrag** seine **Standardisierungsfunktion** auch zukünftig behalten. H. Sprenger betont, daß es durch die tarifvertraglichen Öffnungen v.a. auf die Fähigkeiten der Unternehmer ankommen wird, die Gestaltungsspielräume zu nutzen, um so Kostenvorteile realisieren zu können (Interview 5, 57).

Die beiden Gewerkschaftsvertreter werden versuchen, den Rahmen so zu setzen, daß die Konkurrenzsituation unter den Betrieben nicht derart beeinflußt wird, daß es zum

Nachteil der Beschäftigten wird (Interview 6, 68). H. Allesbach (GHK) möchte dabei abweichende Regelungen nur dann zulassen, wenn eine betriebliche Notsituation vorliegt, Perspektiven für eine Sanierung bestehen und im Gegenzug für die zugestandene Kostenreduzierung eine Beschäftigungssicherung vereinbart wird (Interview 2, 21f). Kostentlastung ist für ihn "kein Selbstzweck", sondern dient der Arbeitsplatzsicherung und ist somit nur ein Ausnahmefall der einheitlichen Arbeitsbedingungen (ebd.). Die Frage nach den Auswirkungen auf die **Beschäftigungssituation** beurteilen die Gesprächspartner unterschiedlich, je nach den von ihnen präferierten Modellen. H. Sprenger (ISTE) geht für die Steine- und Erdenindustrie eher von **beschäftigungsstabilisierenden**, denn -schaffenden **Effekten** aus. So konnten durch die Arbeitszeitflexibilisierung zahlreiche witterungsbedingte und betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden, da der Arbeitszeitkorridor und der einjährige Ausgleichszeitraum saison- und auftragsabhängige Arbeitszeiten erlauben (Interview 5, 57). Dauerarbeitsplätze werden momentan aber keine geschaffen bzw. allenfalls befristete Arbeitsverträge geschlossen. Daran sei aber nicht die Tarifbindung, sondern ein überzogener Kündigungsschutz Schuld, so Sprenger (ebd.).

In der Säge- und Holzbranche ist H. Bronner der Ansicht, daß bereits durch die mit der Arbeitszeitflexibilisierung erzielte Kostentlastung Arbeitsplätze geschaffen werden, da die Betriebe mit reduzierten Lohnstückkosten wieder mehr Produkte selber produzieren können und nicht zukaufen müssen (Interview 4, 43). Noch größere Beschäftigungseffekte erwarten H. Bronner und H. Haas durch die Vereinbarung von **Einsteigertarifen** oder der Einführung einer neuen, unteren Lohngruppe. Beide Unternehmer berichten von einfachen Arbeiten, die derzeit nicht kostendeckend ausgeführt werden können, so daß die dort erstellten Leistungen jetzt noch zugekauft werden müssen, bei niedrigeren Einsteigerlöhnen aber im Betrieb selbst erstellt werden könnten (ebd., 36; Interview 3, 32).

Bezweifelt werden muß allerdings, ob dadurch Dauerarbeitsplätze entstehen würden, da zumindest die Einsteigertarife ja nur für einen befristeten Zeitraum günstigere Lohnkonditionen garantieren, der Arbeitnehmer also nach der Einarbeitungsphase (auch im Arbeitgebermodell max. zwei Jahre) in eine "reguläre" Lohngruppe aufrückt. Die von IG BAU-Bezirksleiter Kern für den Bereich Einsteigertarife befürchteten **Drehtür- und Mitnahmeeffekte** sind demnach nicht von der Hand zu weisen (Interview 6, 69).

Beide Gewerkschaftsvertreter sind, was positive Beschäftigungsauswirkungen anbelangt, sehr skeptisch. H. Kern bezweifelt, ob durch die Arbeitszeitflexibilisierung Arbeitsplätze geschaffen wurden, sieht aber auch für eine weitere Arbeitszeitverkürzung in der Steine- und Erdenindustrie derzeit keinen Spielraum, da diese mit einer Ein-

kommensminderung erkaufte werden müßte (ebd.). H. Allesbach (GHK) betont die arbeitsplatzsichernden Effekte von flexiblen Arbeitszeitmodellen in notleidenden Betrieben, mahnt aber an, daß solche Ergänzungstarife "keine Einbahnstraße" sein dürfen, da den Arbeitnehmer sonst "neben dem Beschäftigungsrisiko auch noch das Unternehmensrisiko" aufgebürdet würde (Interview 2, 22).

Aufgrund der schlechten konjunkturellen Prognosen rechnet also keiner der Befragten mit massiven Einstellungen in der nächsten Zeit. Entscheidende Entlastungen für den Arbeitsmarkt erwartet lediglich H. Schopp, der mit seinem Individualisierungsmodell nach amerikanischem Vorbild zwar ein "stärkeres Lohngefälle nach unten" als unvermeidlich erachtet, sich aber energisch gegen den Vorwurf wehrt, dadurch würden nur Stellen im unteren Lohnbereich geschaffen (Interview 9, 97).

c) Realisierungschancen der Reformen:

Daß die **Realisierungschancen** von Reformen **in kleinen**, weniger im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehenden **Branchen**, einfacher zu gestalten sind, glaubt nur H. Jäger (Interview 1, 11). Er verweist auf die im Manteltarifvertrag der Holz- und Sägebranche erzielten Flexibilisierungs- und Differenzierungselemente (vgl. Kap. 2.4) und glaubt, "daß sich auf Gewerkschaftsseite etwas tut", wie man an den Äußerungen von DGB-Chef Schulte sehen könne (ebd., 10).

Nichtmitglied Schopp ist demgegenüber der Ansicht, daß sich der **Reformdruck** an den **Kapitalressourcen** der Unternehmen festmachen läßt. Während die international operierenden, kapitalkräftigen Großunternehmen ihre Produktion leicht ins (billigere) Ausland verlagern können, sind kleine und personalintensive Betriebe "auf die örtlichen Sozialbedingungen angewiesen" (Interview 9, 98). In den klein- und mittelständisch geprägten Branchen entsteht also ein dringender Reformbedarf bzw., wie H. Schopp es sieht, es braucht dort krisenhafte Zustände, die "neue Lebensformen" schaffen, d.h. das alte, kollektivvertragliche Modell durch neue, individuelle Regelungenformen ersetzen (ebd.).

Die Frage nach den besseren Realisierungschancen in ihren Branchen verneinen die meisten Unternehmer mit einem Verweis auf die **Macht der Gewerkschaften**. Die Gewerkschaften orientieren sich, so der Vorwurf, entweder zu stark am allgemeinen Tarifrend (Interview 4, 42) oder an der Marschroute ihrer Dachverbände ("viel zu sehr nach Frankfurt orientiert", Interview 8, 89). Die Betriebsräte vor Ort werden als kompromißbereiter wahrgenommen, während die Gewerkschaften nicht den Mut hätten, über den Schatten zu springen, den ihre Mitglieder längst überwunden haben (Interview 4, 42). H. Vischer bemängelt in diesem Zusammenhang die größeren Durchsetzungschancen der Gewerkschaften. Die Arbeitgeber würden wochenlang er-

gebnislos für die Durchsetzung einer Forderung verhandeln, ohne Druck ausüben zu können. "Wenn sich die Gewerkschaften nicht durchsetzen können, setzen sie einen Streik an und dann setzen sie sich durch" (Interview 7, 80). Das "Umfallen" seiner Arbeitgeberkollegen nach Streiks kritisiert auch H. Haas: "Nach jedem Streik wurde nochmal draufgesattelt. Dafür brauche ich aber keinen Streik; dann habe ich volkswirtschaftlich Geld vertan" (Interview 3, 31).

In gewisser Weise gibt H. Kern den Unternehmervertretern Recht: "Großorganisationen bzw. unsere Gewerkschaft neu auszurichten ist ein Prozeß, der nicht von heute auf morgen zu schaffen sein wird" (Interview 6, 70). Und so scheint es in der Tat v.a. das **Beharrungsvermögen** bzw. ein nur schwer in Gang kommender Umdenkungsprozeß zu sein, die eine Reform des Bestehenden behindern.

Allgemein sind aber v.a. die Akteure in der Steine- und Erdenindustrie davon überzeugt, daß der **Reformbedarf im ISTE erkannt** wurde und daß sich der Verband auf dem richtigen Weg befindet (Interview 8, 88).

In der Säge- und Holzbranche sind insbesondere die befragten Unternehmer sehr skeptisch, ob das Tal der Verbandskrise schon durchschritten ist. Der **VSH** befindet sich nach der Einschätzung von H. Bronner **in einer Umbruchphase**; viele Diskussionen sind innerverbandlich angelaufen (vgl. die Debatte um die Einführung einer gespaltenen Mitgliedschaft), brauchen allerdings noch Zeit, so daß die Veränderungsgeschwindigkeit zur Zeit nur sehr schwer abzuschätzen sei (Interview 4, 43). Der mangelnde Bindungswille, so wird immer wieder betont, ist aber zu einem großen Teil strukturbedingt, d.h. die rasanten Marktänderungen sowie der Konzentrationsprozeß²⁴ in der Branche tragen nicht gerade zur Stabilisierung des Verbandes bei (ebd.). Dazu kommt der unsichere Ausgang der Debatte um die Verbandsspaltung im September 1997. "Die Verbandskrise wird sich noch verstärken, wenn sich die Verbände spalten. Ob dann alle Verbände am Leben bleiben, bezweifle ich, so Unternehmer und VSH-Vorstandsmitglied Haas (Interview 3, 32). Er rät deshalb zur "**Bildung größerer Einheiten**" (ebd.), d.h. der Fusion der beiden Holzverbände VSH und VHK Baden-Württemberg, die sich in den Tarifverträgen nur wenig unterscheiden. Damit entstünde ein größerer Arbeitgeberblock, der der Gewerkschaft dann auch schlagkräftiger entgegentreten könne (ebd., 33), wenn diese 2000 in der IG Metall aufgeht. Daß dies die Verbandsgeschäftsführungen natürlich strikt ablehnen (Interview 1, 8), ist verständlich. H. Bock, Geschäftsführer des VHK, führt zur Begründung an, daß in beiden Branchen strukturbedingt die notwendige Solidarität für Langzeit-Arbeitskämpfe unter den Unternehmen nicht zu erreichen sei, weshalb "auch Zusammen-

²⁴ H. Bronner rechnet mit einer Halbierung der Betriebe in den nächsten fünf Jahren (Interview 4, 43).

schlüsse der vorhandenen Organisationen in der Holzwirtschaft keine unmittelbare Verbesserung der tarifpolitischen Durchsetzungsfähigkeit" bringen würden (vgl. Abb. 12).

Eine Rückkehr zu bundesweiten Verhandlungen lehnt auch H. Haas aufgrund der großen Unterschiede zwischen den Branchen in den einzelnen Bundesländern ab (Interview 3, 33).

Abschließend läßt sich also feststellen, daß neben der kontinuierlichen Fortentwicklung des Arbeitgeberverbandes in der Steine- und Erdenindustrie wohl v.a. der VSH als Vertreter der Unternehmerinteressen der Säge- und Holzbranche noch viele Hindernisse zur Stabilisierung seiner Verbandsstruktur aus dem Weg räumen muß. Die Bewältigung scheint mir aufgrund des geringen Vertrauens, das die Kleinbetriebe der Tarifgemeinschaft und die Großunternehmen der Durchschlagskraft des Verbandes entgegenbringen, zum jetzigen Zeitpunkt noch sehr fraglich zu sein, zumal die Spaltung des Verbandes und Alternativen auf Seiten der Großbetriebe ja schon offen diskutiert werden.

d) Zusammenfassung:

Durch die **Dezentralisierung tarifpolitischer Kompetenz** ergibt sich, so die Mehrzahl der Befragten, kein Machtverlust der sektoralen Ebene, d.h. der Verbände, sondern es wird zu einer **Aufgabenneuverteilung** im dualen System der Arbeitsbeziehungen kommen, so daß die Arbeitgeberverbände Tarifkompetenzen an die Betriebsparteien abgeben werden, dafür aber verstärkt Beratungsdienstleistungen bei der Umsetzung und Anwendung der (flexibleren) Tarifverträge anbieten werden. Die **Doppelrolle der Arbeitgeberverbände** (bzw. im vorliegenden Fall Gemeinschaftsverbände) aus Tarifgemeinschaft und Dienstleister soll also beibehalten werden, wobei sich die Tarifparteien zukünftig auf die Vereinbarung von Mindestarbeitsbedingungen i.S. eines Tarifrahmens beschränken sollen, dafür aber, wie bereits mehrfach beschrieben, die Dienstleistungsausrichtung der Verbände an Bedeutung gewinnen soll. Daraus läßt sich zwar, wie von den Gesprächspartnern bekräftigt, kein Machtverlust der sektoralen Ebene, doch aber ein gehöriger **Kompetenzverlust**, was das eigentliche "Kerngeschäft", nämlich die Tarifpolitik, anbelangt, feststellen, womit bislang anscheinend jedoch nur die Gewerkschaften Probleme haben. Die Arbeitgeber und ihre Verbandsvertreter verweisen auf die Vorteile eines weiter gesteckten tariflichen Rahmens für die Verpflichtungsfähigkeit der Mitglieder, die sich durch vergrößerte Gestaltungsspielräume mit den bereits jetzt praktizierten betrieblichen Modellen wieder auf legalem Boden bewegen würden. Es soll also rechtlich lediglich eine Entwicklung nachvollzogen werden, die in der Realität bereits seit langem angewandt wird.

Auf den Arbeitsmarkt und die Arbeitsbeziehungen werden die stärkere Dezentralisierung der Tarifpolitik sowie die anderen angedachten Änderungsstrategien keine dramatischen Auswirkungen haben. Es wird zwar eine gewisse **Differenzierung der einheitlichen Arbeits- und Konkurrenzbedingungen** erwartet, da aber der Rahmen auch weiterhin von den Tarifvertragsparteien verbindlich festgelegt werden soll, dürften keine Wettbewerbsverzerrungen zu befürchten sein. Im Gegenteil: Die Unternehmen erhoffen sich durch die betrieblichen Freiheiten eine höhere Produktivität und damit langfristig eine Sicherung der Produktionsstandorte. Die Gefahren erhöhter Konflikt- und Verhandlungskosten werden von den Arbeitgeberverbandsvertretern zwar aufgezeigt, die Unternehmer rechnen allerdings mit deutlich besseren Ergebnissen durch den unmittelbaren, persönlichen Kontakt mit den Beschäftigten. Die Möglichkeit, die eigenen Vorstellungen in die betriebliche Organisation mit einzubringen, werten die Arbeitgeber deshalb als klaren Vorteil für die Arbeitnehmer (Interview 4, 42).

Was die **Beschäftigungssituation** anbelangt, sehen die Perspektiven nicht so rosig aus. Die flexiblen Arbeitszeitmodelle werden sich, so vermuten Gewerkschaften wie Arbeitgeber, beschäftigungsstabilisierend auswirken, jedoch besteht auf absehbare Zeit keine Hoffnung auf die Schaffung zahlreicher Dauerarbeitsplätze. Die schleppende Baukonjunktur sowie der Strukturwandel der Sägeindustrie lassen zudem keine massiven Arbeitsplatzzuwächse erwarten. Äußerst fraglich bleibt, ob durch die Vereinbarung niedriger Einstiegtarife Dauerarbeitsplätze geschaffen werden können. Zum einen könnte sich der Trend der Chemieindustrie auch in den untersuchten Branchen wiederholen, daß die Unternehmen, um das Betriebsklima nicht zu beeinträchtigen, nur wenig von den Angeboten Gebrauch machen werden, zum anderen besteht die Gefahr der Drehtüreffekte, daß also Arbeitnehmer nur für die Zeit der abgesenkten Tarife beschäftigt werden oder andere Beschäftigte durch "günstigere" Einsteiger ersetzt werden. Ferner könnte ein zweigleisiges Entlohnungssystem produktivitätsmindernd wirken, wenn dadurch die Kooperation zwischen schlechter und besser entlohnten Beschäftigten erschwert würde[Rosdächer 1997, 468].

Trotz des starken Reformdrucks in klein- und mittelständisch strukturierten Industriezweigen und der geringeren Beachtung in der Öffentlichkeit, sehen die befragten Akteure dennoch keine besseren **Realisierungschancen für Reformen** als in den "pattern setting industries". Schuld daran ist sicherlich ein Stück weit das Beharrungsvermögen und die Unbeweglichkeit der Gewerkschaften, die sich nur ungern von ihrem Einfluß auf die betrieblichen Arbeitsbedingungen trennen und sich auch stärker einer einheitlichen Gewerkschaftslinie verpflichtet fühlen als die Arbeitgeberverbände, die meiner Ansicht nach autonomer verhandeln. Natürlich dürfen die sozia-

len Schutzrechte der Arbeitnehmer nicht vollständig den Gewinnmaximierungswünschen der Arbeitgeber (vgl. die zunehmende "shareholder value"-Orientierung vieler, v.a. großer Unternehmen) geopfert werden, doch darf dies auch nicht für eine starre Blockadehaltung mißbraucht werden, die sich jeglicher Reformen verschließt. Schließlich sind Arbeitgeber wie Gewerkschaften zum Erhalt der Flächentarife bereit und so gilt der mahnende Satz von H. Vischer: "Wir müssen da durch und deshalb gibt es auch kein Resignieren" (Interview 7, 80).

Daß der **Reformbedarf erkannt** ist und die Umgestaltung "mit den eigenen Mitteln" (Interview 7, 79) erreicht werden kann, darauf hoffen die Akteure in der Steine- und Erdenindustrie. Der VSH demgegenüber befindet sich, so auch die Einschätzung der Branchenvertreter mit Ausnahme des Verbandsvertreters, mitten in einer turbulenten Umbruchphase, deren Ausgang bislang ungewiß ist. Der zweifelsohne vorhandene Bindungswille der meisten Arbeitgeber wird überlagert von strukturellen und rezessionsbedingten Faktoren, die die Verbandskrise auch noch verschärfen könnten. Sollten die verbandsinternen Interessendivergenzen (v.a. zwischen Groß- und Kleinbetrieben) nicht beseitigt werden können, dürfte eine Verbandsspaltung in Form der Schaffung eines separaten Wirtschaftsverbandes (Interview 3, 31) ohne Tarifbindung nicht mehr aufzuhalten sein. Der Bildung "größerer Einheiten auf Landesebene" (ebd., 33), also eine Fusion von VSH und VHK zu einem einheitlichen Holzverband, gebe ich persönlich keine Chance, da dieses Modell letztlich nur für einige wenige Großfirmen, die Holzbe- und Holzverarbeitung unter einem Dach vereinen, interessant sein dürfte. Wahrscheinlicher wären in meinen Augen Ausweichstrategien der Großfirmen, wenn ein Großteil der Kleinbetriebe den Verband mit Tarifbindung verlassen würde, z.B. in Richtung eines eigenständigen Verbandes der Großindustrie.

Alles in allem werden sich aber wohl in der Holzwirtschaft stärkere Veränderungen ergeben als in den, nach meiner Ansicht, auf Kontinuität angelegten Sozialbeziehungen der Steine- und Erdenbranche.

TEIL C) FAZIT, BEWERTUNG UND AUSBLICK

5. Zukunft des Flächentarifvertrags, Zukunft der Arbeitgeberverbände

5.1 Fazit der Branchenuntersuchung

"Nur in dem Maß, in dem Verbände für ihre (potentiellen) Mitglieder relevante Leistungen erbringen, sind sie imstande, ihre Rekrutierungs- und Integrationsprobleme zu lösen." Dieser Satz von Traxler [1985, 53] beschreibt die prekäre Lage, in der sich alle Arbeitgeberverbände befinden und die auch die Funktionsdefizite sowie die Lösungsansätze zur Behebung der Integrationskrisen der Verbände der Steine- & Erden- und Säge- & Holzindustrie determiniert.

Dabei stehen der ISTE und der VSH vor **unterschiedlichen Ausgangsbedingungen**: Während der Reformdruck beim ISTE in erster Linie von endogenen Faktoren (Tarifpolitik bzw. starre und unflexible Tarifverträge) ausgeht und seinen Niederschlag in einer durch heterogener werdende Mitgliederinteressen schwierigeren Verpflichtungsfähigkeit der Mitglieder findet, sind es neben der Tarifpolitik v.a. auch strukturelle und wirtschaftliche Probleme (Verdrängungs- und Konzentrationswettbewerb), also exogene Faktoren, die die Integrationskraft des VSH schwächen. Dabei ist insbesondere den Klein- und Mittelbetrieben der Säge- und Holzbranche der Nutzen der "klassischen Verbandsarbeit", nämlich das Tarifgeschäft, nur noch schwer vermittelbar, so daß sie durch ihre z.T. massiven Abweichungen von den gültigen Flächentarifverträgen den Konsens, am Tarifvertrag als verbindlichem Regelwerk festzuhalten, quasi aufkündigen und die Einwirkungs- und Durchführungspflicht ihres Arbeitgeberverbandes fast unmöglich machen. Das **Desinteresse der Kleinbetriebe** an der Tarifbindung läßt sich mit der unterschiedlichen Relevanz der Tarifvertragsfunktionen innerhalb der Akteursgruppen begründen: So ist für kleine Unternehmen mit geringer gewerkschaftlicher Repräsentanz die Neutralisierungsfunktion des Flächentarifvertrags unbedeutend [Traxler 1997, 103], da sie auch im Fall von Tarifunterschreitungen kaum mit gewerkschaftlichen Aktionen zu rechnen haben. Außerdem haben für sie Personalentscheidungen (wozu auch die Tarifpolitik gehört) wegen des relativ niedrigen Personalkostenanteils nur zweitrangige Bedeutung. So verwenden viele Kleinunternehmer weitaus mehr Zeit und Ressourcen für die Rundholzbeschaffung oder die erfolgreiche Durchführung von Genehmigungsverfahren.

Es läßt sich feststellen, daß (v.a. für die Klein- und Mittelbetriebe) die **verbandlichen Dienstleistungen** die **größte Bindekraft** ausüben. Der Solidareffekt der Tarifgemeinschaft wird lediglich noch von den Großbetrieben geschätzt, für die der Bran-

chentarifvertrag die günstigere Alternative zum Haustarifvertrag ist. Von einer Arbeitgebersolidarität kann, und das bestätigen fast alle Unternehmer und Verbandsvertreter, nicht (mehr) ausgegangen werden; der Zusammenhalt in den Tarifausinandersetzungen stellt vielmehr eine **Not- oder Gefahrengemeinschaft** [Hirn/Klusmann 1996] dar, die aber selbst in dieser geringen Intensität im VSH mehr als brüchig ist.

Bislang hatte dies aber keine Auswirkungen auf das **Austrittsverhalten**. Massive Austritte erfolgten weder in der Steine- und Erden-, noch in der Säge- und Holzbranche, könnten aber durch das erfolgreiche Ausscheren einiger Meinungsbildner und wegen des geringen Solidaritätsgefühls schnell erfolgen, wenn sich ein entsprechender Anlaß bietet (z.B. ungünstige Tarifrunde). Bisher beschränken sich die Mitglieder auf eine "**voice-Strategie**", zumal sich trotz der Überrepräsentanz von Großfirmenvertretern in den verbandlichen Gremien anscheinend alle Mitgliedergruppen ausreichend Gehör verschaffen können.

So lassen sich als **Hauptgründe für die nachlassende Integrationsfähigkeit** des ISTE und des VSH die **heterogenen Interessen** der Mitglieder und damit einhergehend eine schwieriger werdende **Verpflichtungsfähigkeit** der Unternehmen herausarbeiten. In Verbindung mit dem Problem der Verpflichtungsfähigkeit steht die zentrale Kritik der Arbeitgeber an den **starrten und vereinheitlichenden Kollektivverträgen**, die von den Unternehmen beider Verbände als stark reformbedürftig bezeichnet werden. Der mitgliederbedingte Reformdruck wird durch die **wirtschaftlichen und strukturellen Probleme** (insbesondere in der Säge- und Holzbranche) noch verstärkt. Damit kann nur **bedingt** von einer **eigenverschuldeten Verbandskrise** gesprochen werden, da die Arbeitgeberverbände lediglich auf die Tarifpolitik einen direkten Einfluß haben.

Sowohl bei der Anwendung der Tarifnormen als auch beim Kalkül über den Verbleib im Verband kann eine starke **subjektive Kosten-Nutzen-Abwägung** analysiert werden: Das spezifische Dienstleistungsangebot scheint bislang eine Verbandsorganisation zu rechtfertigen, während die Anwendung der Tarifnormen vermehrt vom individuellen, betrieblichen Risiko gewerkschaftlicher oder arbeitnehmerseitiger Gegenaktionen abhängig gemacht wird. Wegen der prekären wirtschaftlichen Lage und der hohen Arbeitslosigkeit sind die Beschäftigten und die Betriebsräte zur Zeit sehr kompromißbereit und auch von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden werden die betrieblichen Abmachungen aufgrund fehlender Sanktionsmöglichkeiten vielfach geduldet²⁵.

²⁵ Unterschiedliche Nutzenkalküle lassen sich feststellen je nach Größe des Betriebes, Standort (Ballungszentrum-Land), der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und dem Betriebsklima

Zur Sicherung des Flächentarifvertrags als zentraler Institution und zur Steigerung der Bindekraft der Arbeitgeberverbände wollen alle Akteure das bestehende Tarifvertragssystem reformieren. Dabei soll am grundsätzlich sozialpartnerschaftlich-kollektivvertraglichen Vertretungssystem nichts geändert werden. Auch soll der Tarifvertrag weiterhin Regelwerk mit erzwingbaren und verpflichtenden Normen bleiben, d.h. keine Änderungen an der Qualität der Regulierungen vorgenommen werden. In beiden untersuchten Verbänden werden demnach eindeutig **systemimmanente Reformen** fundamentalen Änderungen (wie sie etwa die Außenseiterfirma fordert) vorgezogen. So sollen v.a. mittels Öffnungs- und Härtefallklauseln bzw. durch die flexiblere Gestaltung des tariflichen Rahmens den Betrieben größere Handlungsspielräume eröffnet werden, innerhalb derer die Betriebsparteien betriebsspezifische Regelungen finden können. Der verstärkte **Ersatz makro- durch mikrokorporatistische Regelungsformen** (d.h. ergänzende Betriebsvereinbarungen) soll jedoch nicht zu einer Entpflichtung der Verbände führen, worauf insbesondere die Gewerkschaften achten werden, die möglichst wenig Verhandlungskompetenz an die betriebliche Ebene delegieren möchten.

Die graduellen Verbesserungen der Tarifverträge sehen neben den "altbekannten" Arbeitgeberforderungen einer stärkeren Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Reduzierung der rahmentarifvertraglichen Bestimmungen auf "echte" Mindestarbeitsbedingungen die Einführung produktivitätsbezogener Komponenten und eine Beschäftigungsinitiative als innovative Elemente vor. Dabei werden aber weder in der Steine- und Erden-, noch in der Säge- und Holzindustrie neue Wege beschritten, sondern bekannte Modelle anderer Branchen übernommen²⁶ und in die innverbandliche Diskussion eingebracht. Dies läßt, auch wenn die Verpflichtungsfähigkeit der Mitglieder z.Z. ein Problem darstellt, auf gefestigte Tarifvertragsstrukturen in der Steine- und Erdenindustrie und mit Einschränkungen auch in der Säge- und Holzbranche schließen. Hier zeigt sich aber auch, daß beide Branchen **keine "pattern setting industries"** sind, d.h., daß diese Industriezweige eher die allgemeine Tarifentwicklung nachvollziehen als neue Impulse zu setzen. Branchenspezifische Erfolge oder Besonderheiten sind deshalb eher im Kleinen zu finden, wie etwa die 80%ige Entgeltfortzahlung und die Aussetzung weiterer Arbeitszeitverkürzungen für Kleinbetriebe im MTS oder die witterungsbedingte Kündigung²⁷ im RTV.

²⁶ vgl. Einsteigertarife - Chemieindustrie - oder Beschäftigungssicherungstarifvertrag - Metall- und Elektroindustrie

²⁷ Möglichkeit der Kündigung gewerblicher Arbeitnehmer mit einer Frist von vier Arbeitstagen und Wiedereinstellungsgarantie, wenn zwischen dem 01.11. und 31.03 die Arbeit aus witterungsbedingten Gründen ruhen muß (§ 11 RTV).

Ob allerdings durch eine modernisierte Tarifpolitik auch die Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände wieder zunehmen wird, ist fraglich. Zwar kann durch flexiblere Tarifverträge die Verpflichtungsfähigkeit der Mitglieder auf die Tarifnormen wieder gesteigert werden, aber die Solidarität unter den Unternehmen wird dadurch kaum wachsen. Außerdem können die bestehenden Wettbewerbsprobleme nicht über die Tarifverträge gelöst werden, d.h. die Einschränkung einer weiteren Entstandardisierung durch ausländisches "Tarifdumping" oder die Verhinderung der Verdrängungskonkurrenz innerhalb der Branche können die Tarifvertragsfunktionen nicht leisten. Darüber hinaus sind gerade die Klein- und Mittelbetriebe von langfristigen Entscheidungen (z.B. die Bewilligung einer Abbaugenehmigung) abhängig, die die Tarifpolitik nachrangig erscheinen lassen, zumal der Lohnkostenanteil in den untersuchten Branchen eher niedrig ist. Deshalb sollten in den Tarifverhandlungen insbesondere die Belange dieser Mitgliedergruppe Berücksichtigung finden, damit sich nicht große Teile der Arbeitgeber vom System kollektivvertraglich-überbetrieblicher Regulierungen abwenden. Denn weder der Abschluß von Firmentarifverträgen, noch die radikale Verbetrieblichung der Tarifkompetenz sind für die Befragten gangbare Alternativen. Unter **ordnungspolitischen Gesichtspunkten** könnte hier die vielfach geforderte **Dienstleistungsorientierung** der Verbände gute Dienste leisten. So ist eine Flexibilisierungs- und Umsetzungsberatung sinnvoll, um den Unternehmen die bereits bestehenden Gestaltungsspielräume aufzuzeigen und den paradoxen Zustand, einerseits die Forderung nach weiterer tariflicher Deregulierung und andererseits die Anwendung vorhandener Flexibilitätspotentiale nur durch einen Bruchteil der Mitglieder, zu beheben. Außerdem zeigt der Wunsch nach mehr Kundenorientierung im Umgang mit den Unternehmen, d.h. einer Intensivierung des direkten Kontakts, und die Forderung nach verstärkter politischer Arbeit, daß die Arbeitgeberverbände aufgefordert sind, nicht nur in der Tarifpolitik, sondern auch in den übrigen Aufgabenfeldern eine **aktivere und offensivere Rolle** zu spielen, auch um den im Verband weniger engagierten Mitgliedern den Sinn und die Funktionen der Verbände näher zu bringen. Zusammen mit den inhaltlich-tarifpolitischen Änderungsvorstellungen bedeutet das, daß die Arbeitgeberverbände weiterhin ihre **Doppelfunktion** als Sozialpartner und Dienstleister erbringen sollen, dabei aber verstärkt den Nutzen für die Mitglieder in den Vordergrund stellen sollen, da die Verbände heute nicht mehr als Selbstzweck, sondern unter Kosten- und Verwertungsgesichtspunkten gesehen werden (vgl. dazu auch die Aussagen des früheren HGF des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie, H. Franke; Effenberger 1994, 7). So bedeutet Dienstleistungsorientierung in meinen Augen, die Wünsche der Mitglieder zu realisieren, sei es durch die Erweiterung und Verbesserung des Leistungsangebots oder durch eine angepaßte Tarifpolitik. So kann auch ei-

ner "Entpflichtung" der Verbände bei der angesprochenen Aufgabenneuverteilung im dualen System entgegengewirkt werden, d.h. die Verbände behalten weiterhin ihre strategische Funktion im Bereich der Tarifpolitik, während die operative Umsetzung der Details vor Ort in den Betrieben geschieht, wobei die Verbände ihre Mitglieder aber als Experten verstärkt beraten. Der einseitige Ausbau der Servicefunktion wäre den Verbänden schon deshalb nicht zu raten, da sie sich dann kaum noch von Unternehmensberatungsfirmen oder reinen Wirtschaftsverbänden unterscheiden würden und damit ihre eigene Existenz in Frage stellen würden.

Was die **interne und externe Meinungsbildung und Abstimmung** anbelangt, ist in keiner der untersuchten Branchen Handlungsbedarf festgestellt worden. Lediglich die Außenseiterfirma sieht eine drückende Dominanz der Großbetriebe in der Steine- und Erdenindustrie, was aber von keinem Verbandsmitglied bestätigt wird. Eine über die Tarifverhandlungen hinausgehende institutionalisierte Abstimmung mit dem Sozialpartner, wünschen sich weder Gewerkschaften noch die Arbeitgeberverbände. Sollten situationsbedingt Absprachen zwischen den Verhandlungen erforderlich sein, können dazu, wie bisher schon praktiziert, themenbezogene Treffen vereinbart werden.

Beim Thema **gespaltene Mitgliedschaft** zeigt sich wiederum eine große Interessensdiskrepanz zwischen den Groß- und Kleinbetrieben. Während die Großfirmen am Erhalt des einheitlichen Branchenverbandes (mit Tarifbindung) und damit dem für sie günstigen Flächentarifvertrag interessiert sind, stellen die Kleinunternehmen die "klassische" Verbandsarbeit, das Tarifgeschäft, in Frage und präferieren eine der verstärkten Dienstleistungsorientierung entgegenkommende Statusdifferenzierung. Die Dienstleistungen sollen in einem OT-Verband oder zumindest für eine OT-Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband zum neuen, konstitutiven Organisationszweck werden, der nicht nur als zusätzlicher, selektiver Anreiz verstanden wird, sondern Sinn und Funktion des Verbandes begründet. Die Diskussion um die Einführung gespaltener Mitgliedschaften zeigt, daß die Interessenvereinheitlichung, aufgrund der kompetitiven Intra-Klassenbeziehungen und der verstärkten Orientierung am Eigeninteresse durch die Unternehmen als Alternative zur Verbandsbildung, schwieriger geworden ist. Mit der Schaffung eines separaten OT-Status geben die Arbeitgeberverbände aber ihre zentrale Aufgabe, die tarifpolitische Vertretung der Unternehmen, ab und gestehen quasi ihr Organisationsversagen in diesem Bereich ein. So dient die Trennung zwischen Mitgliedschaft und Tarifbindung einzig der Organisationssicherung und trägt zu einer weiteren Destabilisierung der kollektiven Arbeitsbeziehungen bei. Während die Modernisierung der Tarifpolitik dem Erhalt des Tarifvertragssystems und des Flächentarifvertrags im besonderen dient, beschleunigt in meinen Augen die Einführung von OT-Mitgliedschaften die Auflösung des bestehenden Systems der

Tarifbeziehungen zugunsten kurzfristiger Organisationsinteressen. Der ehemalige Gesamtmetall-Hauptgeschäftsführer D. Kirchner bezeichnete deshalb die Arbeitgeberverbände ohne Tarifbindung als "Sargdeckel für die Tarifautonomie" [Schroeder 1996, 611]. So könnte die Spaltung des VSH in einen Tarifträgerverband und einen Wirtschaftsverband ohne Tarifbindung oder die Schaffung differenzierter Mitgliedschaften der erste Schritt zur Auflösung der Tarifgemeinschaft in der Säge- und Holzbranche sein. Letztlich wären es dann nur die Großbetriebe, die die Tarifbeziehungen (evtl. über einen eigenen, neuen Verband) mit der Gewerkschaft aufrecht erhalten, während für die Mehrheit der Klein- und Mittelbetriebe ein quasi tarifloser Zustand mit uneinheitlichen Individualstrategien eintritt.

Als **Folge** der zunehmenden Dezentralisierung der Tarifpolitik und der ordnungspolitischen Strategien läßt sich neben der oben beschriebenen Aufgabenneuverteilung zwischen sektoraler und betrieblicher Ebene v.a. eine weitere **Differenzierung der Arbeits- und Konkurrenzbedingungen** herausarbeiten, die umso größer ausfallen wird, je mehr systemzerstörende Elemente (wie etwa die gespaltene Mitgliedschaft) eingeführt werden. Wenn die Tarifparteien auch weiterhin den tariflichen Rahmen abstecken, werden gravierende Wettbewerbsverzerrungen ausbleiben, die tarifvertraglichen Funktionen können weiterhin zur Geltung kommen und die Unternehmen dennoch innerhalb des Rahmens mehr Handlungsspielraum erhalten.

An **Beschäftigungsauswirkungen** sind allenfalls arbeitsplatzsichernde, aber keine -schaffende Effekte zu erwarten, da in den untersuchten Branchen aufgrund der strukturellen und wirtschaftlichen Lage sowie dem hohen Technisierungsgrad langfristig nicht mit massiven Neueinstellungen zu rechnen ist. Auch die von den Arbeitgebern propagierten "Einsteigertarife" werden wohl kaum nachhaltige Effekte haben. Insgesamt scheinen sich die Reformen sowohl in der Steine- und Erden-, als auch in der Säge- und Holzindustrie aufgrund eines großen Beharrungsvermögens beider Sozialpartner eher langsam zu entwickeln. Insbesondere die Gewerkschaften machen einen sehr starren und unbeweglichen Eindruck und sind manchmal allzu sehr auf Besitzstandswahrung und der Beibehaltung ihres Einflßbereichs bedacht. So mahnt auch Schroeder, daß neben der "schleichenden Erosion der Arbeitgeberverbände" auch die "Absage der Gewerkschaften an die Reformen des Flächentarifes" nachhaltige negative Auswirkungen haben könnte [Schroeder 1996, 615].

Wie lassen sich nun **Reformdruck und die Änderungsstrategien** zur Verbesserung der Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände der Steine- und Erden- sowie der Säge- und Holzindustrie abschließend bewerten (vgl. auch die zusammenfassende Abb. 15)? Die Analyse hat gezeigt, daß der **ISTE** eine sehr stringente Politik der

Modernisierung betreibt, die inhaltlich eine Reform der Tarifpolitik und ordnungspolitisch den Ausbau der Dienstleistungsorientierung anstrebt. Dabei soll allerdings am einheitlichen Gemeinschaftsverband mit Tarifbindung festgehalten werden, d.h. das sozialpartnerschaftliche Kollektivvertragssystem wie bisher beibehalten werden.

Der **VSH** demgegenüber befindet sich in einer **Umbruchphase**, deren Ausgang ungewiß ist. Neben der Anpassung der Tarifpolitik und ebenfalls einer verstärkten Dienstleistungsausrichtung ist diese Phase von der Diskussion um die Verbandsspaltung bzw. die Einführung einer gespaltenen Mitgliedschaft geprägt, die intern kontrovers diskutiert wird und in meinen Augen die Mitglieder, v.a. die Groß- und Kleinbetriebe, noch mehr gespalten hat. Die Beibehaltung des einheitlichen (Tarif-) Verbandes und als Folge vermehrt Austritte von Kleinunternehmen bzw. den massiven Tarifbruch durch diese Mitgliedergruppe ist derzeit ebenso denkbar wie die Verbandsspaltung in einen Wirtschaftsverband OT und einen Tarifträgerverband, dem auf lange Sicht aber wohl nur noch die mittleren und großen Unternehmen angehören würden. Ob der VSH unter diesen Bedingungen als Arbeitgeberverband in Zukunft erhalten bleiben wird, ist deshalb mehr als fraglich, auch wenn nach meiner Ansicht die Klein- und Mittelbetriebe langfristig nicht ohne ein vernünftiges Verbandswesen (mit Tarifbindung) existieren können.

Was den VSH betrifft, könnte also Bahn Müller/Bispincks These [1995, 145] zugestimmt werden, daß v.a. in den mittelständisch geprägten Zulieferindustrien die bisher praktizierten Verhandlungsmodelle ins "Bröckeln" geraten und sich das System von den Rändern her aufzulösen beginnt, während in den industriellen Kernsektoren (vgl. z.B. in der Chemieindustrie) eine Stabilisierung erreicht werden kann. Daß dies aber nicht generell auf alle Kern- bzw. Randbranchen zutrifft, zeigt sich an den Beispielen Metall- und Elektroindustrie vs. Steine- und Erdenindustrie: Hier scheint es meines Erachtens eher so zu sein, daß sich das bestehende System im industriellen Kernbereich nicht mehr lange wird halten lassen, d.h., daß neue Formen der Abstimmung und Konfliktaustragung gefunden werden müssen²⁸, während die Steine- und Erdenindustrie eine kontinuierliche Politik der Anpassung betreibt und damit offensichtlich auch keine größeren Probleme hat.

Schlüssiger scheint mir deshalb die Argumentation Traxlers [1997, 114] zu sein, der fernab von Branchengrenzen von der "Koexistenz eines disorganisierten (tariflosen) und eines organisierten (tariflich regulierten) Arbeitssegments" ausgeht und die Ausbreitung tarifloser Arbeitsbeziehungen v.a. in Kleinbetrieben prophezeit. Eine zunehmende Segmentierung durch unregulierte Bereiche des Arbeitsmarkts würde demnach

²⁸ vgl. die Diskussion um die Auflösung der Tarifgemeinschaft der Metall- und Elektroindustrie oder das "Reformprojekt Flächentarif"[Gesamtmetall 1996a, 1996b]

auch eine größere "Varianz innerhalb der Arbeitsbeziehungen" [Keller 1996, 30] bedeuten.

5.2 Verortung der Branchenanalyse im empirischen und theoretischen Kontext

Um die Ergebnisse der empirischen Branchenuntersuchung zu den Handlungsalternativen der Verbände der Steine- und Erden- sowie Säge- und Holzindustrie bewerten und einordnen zu können, werden die Resultate im Folgenden mit den in der Literatur (vgl. Kap. 2.3 und 3.2) beschriebenen Erosionsfaktoren und Krisensymptomen anderer Branchen verglichen sowie in den theoretischen Kontext gestellt, so daß geklärt werden kann, ob es sich bei der Verbandskrise des ISTE und des VSH um Sonderfälle handelt oder ob sie einem allgemeinen Trend folgen.

a) Vergleich der empirischen Ergebnisse zur Tarif- und Verbandskrise:

Betrachtet man die **Erosionstendenzen des Flächentarifvertrags** in den untersuchten Branchen, fällt auf, daß sie sich kaum von den Problemen anderer Industriezweige unterscheiden. In beiden untersuchten Branchen übt die *Internationalisierung der Wirtschaft*, d.h. die Konkurrenz mit ausländischen Anbietern enormen Druck auf die tariflichen Standards in Deutschland aus²⁹, so daß die Standardisierungs- und Kartellfunktion der Tarifverträge ins Schwanken gerät.

Darüber hinaus kann auch in den untersuchten Branchen eine *Heterogenisierung der Interessenlagen* festgestellt werden, die neben der Polarität zwischen Arbeit und Kapital auch konfliktreiche Intra-Klassenbeziehungen entstehen läßt. Dies findet seinen Ausdruck in der Tatsache, daß eine Unternehmersolidarität über eine Not- oder Gefahrengemeinschaft hinaus kaum mehr vorhanden ist und z.T. erhebliche Interessendivergenzen zwischen Groß- und Kleinbetrieben (Säge und Holz) oder zwischen Teilbranchen (Steine und Erden) bestehen, wenn auch die Meinungsverschiedenheiten in der Mitgliederschaft bislang nur in der Säge- und Holzbranche zu Brüchen geführt haben. So analysiert auch Mayer Probleme v.a. in den Verbänden, "wo große und mittlere Unternehmen sowie produktivitätsschwächere und -stärkere Firmen oder gar Betriebe mit sehr unterschiedlichen Produktsortimenten und -linien vereint sind" [Mayer 1997, 312].

Das führt, wie auch in den meisten anderen Branchen, zu vertragswidrigem Verhalten am Tarifvertrag vorbei (vgl. Absprachen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat), d.h. eine *stille Tariffucht* bzw. eine *mangelhafte Verpflichtungsfähigkeit* der Mitglieds-

²⁹ vgl. die hohe Importquote der Holzindustrie oder der Druck auf Steine- und Erdenbetriebe in der oberrheinischen Tiefebene durch die günstigeren Produktionsbedingungen im Elsaß

firmen ist zu beobachten, die den bisherigen Konsens über den Nutzen der Flächentarifverträge ins Schwanken bringt (auch hier wiederum deutlich stärker bei den Mitgliedern des VSH). Zwar gibt es in den untersuchten Branchen nur wenig Fundamentalkritiker, die das gesamte System in Frage stellen, doch sind gerade in der Säge- und Holzindustrie viele Kleinunternehmer nicht mehr bereit, die Tarifnormen zu erfüllen. Maßnahmen der Arbeitgeberverbände oder der Gewerkschaften gegen den Tarifbruch sind nicht zu erkennen bzw. laufen ins Leere, da, wie auch in der Literatur berichtet wird [Schroeder/Ruppert 1996a, 327], die Betriebsräte oft mit den Arbeitgebern übereinstimmen und die Organisationen keine Sanktionsmittel besitzen.

Auch die *Kritik an den Tarifverträgen* von Seiten der Unternehmen liegt im allgemeinen Trend [stellvertretend: UNI-ASU 1997]: Die Kollektivverträge werden als zu unflexibel, zu starr und zu detailliert empfunden; sie geben den Betrieben zu wenig Handlungsspielräume und erlauben keine inner- und zwischenbetriebliche Differenzierung. Die Tarifinhalte werden so vielfach als Maximal- und nicht mehr als Mindestarbeitsbedingungen beschrieben.

Abweichend zur arbeitgeberseitigen Kritik in der Literatur steht in den untersuchten Branchen das Thema *Lohn- und Gehaltshöhe nicht im Zentrum der Kritik*. Zwar werden auch hier die Lohnabschlüsse gelegentlich als zu hoch kritisiert oder die Einführung einer unteren Lohngruppe gefordert, doch Interviewpartner beider Branchen legten auf die Flexibilisierung der rahmentariflichen Regelungen (v.a. der Arbeitszeit) mehr Wert als auf Änderungen im Entgeltbereich. Dies hängt natürlich damit zusammen, daß beide Industriezweige mit einem Lohnkostenanteil von 15-20% gegenüber hohen Materialbeschaffungskosten (Säge und Holz) bzw. einem hohen Technisierungsgrad (Steine und Erden) Lohnkostensteigerungen eher verkraften können als personalintensivere Industrien.

Das mag auch ein Grund sein, warum in den untersuchten Branchen bislang *kaum* von Exit-Optionen Gebrauch gemacht wurde. Trotz einer leicht steigenden *Austrittsneigung* in der Säge- und Holzbranche (verbunden mit wirtschaftlich bedingten Werksschließungen) konnte der Organisationsgrad im Gegensatz zu vielen anderen Branchen konstant hoch gehalten werden. Auch von *Neugründungen* gehen *keine entscheidenden Impulse* aus, da es sich hierbei meist nur um Werksgründungen bestehender Firmen oder Zusammenschlüsse handelt. So sind innovative Produktentwicklungen, die zu Unternehmensgründungen führen könnten, in der Rohstoffindustrie eher selten. Die in der Steine- und Erdenbranche neu entstandene Sparte der Recycling-Baustoffe wurde durch eine entsprechende Fachgemeinschaft im ISTE integriert, die Firmen werden i.d.R. auf dem Werksgelände bestehender Unternehmen

gegründet (z.B. auf den Abraumhalden) und sind vielfach Kooperationsunternehmen mehrerer Branchenunternehmen und damit meist Mitgliedsfirmen.

Für *Firmenausgründungen* als weiterer Exit-Option sind die meisten Firmen zu klein³⁰ und auch eine *Produktion im Ausland* können sich nur die kapitalstarken Großfirmen³¹ leisten. Vom *Verbandswechsel*, der in der Literatur als weitere Ausweichstrategie der Unternehmen beschrieben wird, profitieren die untersuchten Verbände eher, da sie als Vertreter von Zuliefersparten der Bau- und Holzverarbeitenden Industrie durch das niedrigere Tarifniveau für Zweigbetriebe großer Holz- und Baubetriebe attraktiv sind.

Zu einer Verbandsflucht kam es in den untersuchten Branchen also nicht, weil die Unternehmen aufgrund der *klein- und mittelständischen Struktur* manche Ausweichstrategien gar nicht sinnvoll nutzen können oder weil sie als stark technisierte Firmen Lohnkostensteigerungen weniger ausgesetzt sind. Darüber hinaus kann sich die Mehrzahl der Mitglieder einen Verbandsaustritt schon deshalb nicht erlauben, weil sie als Klein- und Mittelbetriebe die verbandlichen Dienstleistungen brauchen, da sie keine eigenen Fachstäbe (Personal-, Rechtsabteilung u.ä.) besitzen. So scheint die **stille Tariffucht das Problem mittelständischer Verbände** zu sein, während die in der Literatur diskutierte **Verbandsflucht und -abstinenz** v.a. den mittel- bis großbetrieblich strukturierten **Verbänden der industriellen Kernsektoren** Schwierigkeiten bereitet.

Ähnlich verhält es sich mit der Umsetzung der tarifvertraglichen Flexibilisierungsstrategien. Die Literatur konstatiert durch die *Dezentralisierung tariflicher Regelungskompetenz* einen *Bedeutungszuwachs mikrokorporatistischer Regelungsformen* [Bahnmüller/Bispinck 1995, 151f] und auch die interviewten Verbands- und Unternehmensvertreter präferieren weitere Öffnungsklauseln zur Erweiterung der betrieblichen Entscheidungsspielräume. Doch werden die schon bestehenden Anpassungsmöglichkeiten häufig gar nicht genutzt, weil den Betriebsparteien dazu das nötige Know How fehlt oder noch einfacher, weil es vielen Kleinbetrieben an den institutionellen Voraussetzungen, sprich einem Betriebsrat, mangelt. Das fehlende Wissen erklärt auch den Wunsch der GHK, bei sämtlichen Betriebsvereinbarungen mitzuverhandeln, wobei meist auch auf Arbeitgeberseite keine geschulten Tarifrechtsexperten sitzen. Die fehlenden institutionellen Voraussetzungen werden teilweise durch Regelungen entschärft, die als Verhandlungspartner auf Arbeitnehmerseite wahlweise den Betriebsrat oder, falls kein Betriebsrat besteht, die Belegschaftsversammlung (z.B.

³⁰ H. Kern berichtet von einer Ausgründung einer ISTE-Mitgliedsfirma, bei der im vergangenen Jahr ein Haustarifvertrag vereinbart wurde (Interview 6, 59)

³¹ vgl. etwa die Beteiligung vieler deutscher Zementhersteller an Unternehmen in Osteuropa

Nr. 15c MTS) zulassen. Insgesamt ist aber Keller zuzustimmen, daß bei der Dezentralisierung der Regelungskompetenzen Unklarheit über die Interessenwahrnehmung in den Klein- und Mittelbetrieben herrscht, also die Verbetrieblichung der Tarifpolitik eigentlich besser zur Infrastruktur größerer Unternehmen mit starken Betriebsräten paßt [Keller 1996, 30]. Ansonsten entsteht die Gefahr der Bildung quasi-tariffreier Zonen bzw. der "Balkanisierung" der betrieblichen Arbeitsbeziehungen trotz tariflicher Bindung der Arbeitgeber.

Betrachtet man die **verbandlichen Binde- und Integrationsprobleme**, lassen sich auch hier ähnliche Trends, aber auch verbandsspezifische Besonderheiten feststellen.

Bestätigt wurde durch die Branchenuntersuchung, daß die *Hauptkritik* an der Arbeit der Arbeitgeberverbände die *Tarifpolitik* bzw. die vereinheitlichenden Tarifverträge trifft [stellvertretend: IFM 1997, 45]. Dazu kommen allerdings weitere Gründe, die die Integrationskraft der Verbände schwächen, in der Literatur aber vernachlässigt werden: Wenn man von den vorübergehenden *wirtschaftlichen und strukturellen Problemen*, die v.a. in der Säge- und Holzbranche die Bindekraft erheblich beeinträchtigen, absieht, so sind es insbesondere die *starken Interessendivergenzen* und damit einhergehend das *geringe solidarische Zusammengehörigkeitsgefühl*, die die Integrationskraft schwinden lassen. So kann es nicht verwundern, daß in der Literatur häufig festgestellt wird, daß gerade mittelständische Firmen und Verbände lautstark Kritik üben [Langer 1994, 149], hätten diese Unternehmen doch, wie in der vorliegenden Untersuchung gezeigt, die größten Möglichkeiten, in Eigenregie, mit ihren Beschäftigten zusammen, zu günstigeren Regelungen zu kommen.

So läßt sich meines Erachtens eine **Gesetzmäßigkeit** aufstellen: *Je heterogener die Interessen innerhalb einer Klasse sind und je höher die Opportunitätskosten einer Vielzahl von Mitgliedern durch die Verbands-, d.h. Tarifbindung sind (also, je mehr Klein- und Kleinstbetriebe auf eine geringe Anzahl von Großbetrieben in einem Verband kommen), desto prekärer wird die Organisationssicherung, besonders unter ökonomisch schwierigen Bedingungen.*

Während in der Steine- und Erdenbranche, abgesehen von Teilbrancheninteressen, keine großen Interessenunterschiede bestehen und auch die Mitgliederschaft selbst relativ homogen, d.h. mittelständisch geprägt ist, trifft in der Säge- und Holzbranche eine Mehrheit von Klein- und Kleinstbetrieben (vgl. durchschnittliche Betriebsgröße: 10 Beschäftigte; Interview 1, 3) mit praktisch keinem Interesse an der Tarifpolitik (d.h. großen Opportunitätskosten durch die Tarifbindung) auf wenige Großbetriebe, die ein gesteigertes Interesse am Erhalt des Flächentarifvertrages haben. Da darüber hinaus in der Säge- und Holzindustrie, v.a. aufgrund der Struktur der Unternehmerschaft, nur ein rudimentäres Solidaritätsgefühl besteht ("alles Einzelkämpfer", Inter-

view 4, 35), d.h. die Bindung zum Verband keine emotionale Basis hat, sondern einem Kosten-Nutzen-Denken entstammt, ist in diesem Verband der Legitimationsschwund [Mückenberger 1995b, 28] der Tarifgemeinschaft besonders groß und damit die Diskussion um die Verbandsspaltung bzw. die Schaffung eines reinen dienstleistenden Wirtschaftsverbandes ohne Tarifbindung besonders weit.

Was die *übrigen Krisensymptome* angeht, läßt sich weitgehend Übereinstimmung mit der Literatur zeigen. Wie in den Studien von HESSENMETALL [v. Vieregge 1994] und des IFM [1997] dargestellt, üben auch in den untersuchten Verbänden die *Dienstleistungen die größte Bindekraft* auf die Mitglieder aus, was - wie oben schon erwähnt - v.a. mit der klein-mittelständischen Struktur zu tun hat. Ebenso wie in der Literatur dargestellt, wünschen sich auch die Unternehmer der Steine- und Erden- sowie der Säge- und Holzindustrie ein *neues Selbstverständnis der Arbeitgeberverbände*, das nicht mehr von dem einer reinen Abwehrorganisation ausgeht, sondern die Verbände zu aktiven Gestaltungsorganen werden läßt, die in den Mitgliedern Kunden bzw. in den Nichtmitglieder potentielle Kunden sehen [UNI-ASU 1997, 78].

Von der Außenseiterfirma konnte die These Langers bestätigt werden, daß dem Austritt aus dem Arbeitgeberverband eine mehrjährige Phase der Unzufriedenheit vorausgeht [Langer 1994, 149], was im übrigen auch daran abzulesen ist, daß sich die Mehrheit der Verbandsmitglieder bislang mit einer *"voice"-Strategie* begnügt. Nicht bestätigt werden konnte die in der Literatur und von der Außenseiterfirma behauptete störende Dominanz der Großindustrie in den verbandlichen Gremien, was zum einen mit der geringen Zahl an Großfirmen in beiden untersuchten Verbänden und zum anderen mit der auferlegten Zurückhaltung der Großbetriebsvertreter ("Agieren aus der zweiten Linie heraus", Interview 7, 71) begründet werden kann, so daß auch die Klein- und Mittelbetriebe Ihre Meinung gebührend einbringen können.

b) Ansätze und Modelle zur Beurteilung der Organisationssicherung:

Untersucht man die Ergebnisse der Branchenanalyse anhand der in Kap. 3.1 dargestellten **Theorien kollektiven Handelns**, lassen sich Übereinstimmungen, aber auch einige Differenzen feststellen. So findet sich *Olsons* These bestätigt, daß in großen Gruppen (wozu die Arbeitgeberverbände zweifelsohne gehören) die Bereitstellung eines Kollektivguts (z.B. die Tarifverträge) nur sichergestellt werden kann, wenn die Organisation darüber hinaus, v.a. für die kleinen Mitglieder, die ein geringeres Interesse an der Erstellung des Gutes haben, selektive Anreize in Form spezieller verbandlicher Dienstleistungen anbietet, die einen Organisationsbeitritt rational erscheinen lassen [Olson 1985, 49]. Die hierbei implizit zugrunde liegende subjektive Kosten-Nutzen-Abwägung ist es aber, die viele Mitglieder heute darüber nachdenken läßt,

diese selektiven Güter zum konstitutiven Zweck eines eigenen Verbandes zu machen [Bluhm 1996, 146], wie die Diskussion um die gespaltene Mitgliedschaft zeigt. Des weiteren ist die Einschätzung Olsons problematisch, daß die Organisationsfähigkeit eines Verbandes umso größer ist, je heterogener die Interessen der (potentiellen) Mitglieder im Verhältnis zum Verbandszweck sind [Traxler 1993, 143]. Wie man an den Großbetrieben (und ihrem Interesse am Flächentarifvertrag) der Untersuchung sehen kann, stimmt es zwar, daß bei heterogener Interessenlage bereits das gesteigerte Interesse einiger weniger am Kollektivgut ausreicht, dieses herzustellen, aber das Beispiel VSH lehrt auch, daß die Interessenunterschiede nicht zu groß sein dürfen, da die internen Spannungen das Verbandsgebilde sonst sprengen. Tendenziell - und das zeigen die Ausführungen von H. Haas zur möglichen Bildung eines eigenen Großindustrieverbandes - scheinen die Interessen doch zur Bildung homogener Einheiten zu streben, um das interne Abstimmungsverhalten zu vereinfachen. Das wird auch von Mückenberger bestätigt, der konstatiert, daß ein Ausgleich zwischen Arbeit und Kapital nur dann erzielt werden kann, wenn beide Pole homogene Interessen vertreten, da die beidseitige Enthomogenisierung sonst die Erosionstendenzen nur noch verstärkt [Mückenberger 1995b, 29].

Dasselbe Beispiel widerlegt auch *Offe/Wiesenthals* (1980) These, daß sich die Arbeitgeberverbände durch geringe Interessendivergenzen auszeichnen und deshalb eine höhere Organisationsfähigkeit besitzen [Schnabel/Wagner 1996, 296]. Das konnte aber auch schon durch Traxler widerlegt werden, der anhand der unterschiedlichen Mitgliederpolitiken von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden darlegte, daß die Arbeitgeber gerade keine einheitliche Interessenlage haben, da sie sonst zu einer Strategie der Mitgliedermaximierung greifen würden, also eine geringe Anzahl von Verbänden zur Interessensvertretung ausreichen müßte, die Arbeitgeberverbände sich aber im Gegensatz dazu gerade durch ein äußerst spezialisiertes Verbandswesen auszeichnen, was auf eine schwierige Interessenvereinheitlichung schließen läßt [Traxler 1993, 147ff].

Traxlers Ressourcenansatz selbst beschreibt mit den die Loyalitätssicherung der Verbände gefährdenden hohen Opportunitätskosten der Unternehmen einen zentralen Aspekt der Verbandssicherung, der auch in der Branchenuntersuchung deutlich wurde: Die starke Ausrichtung am Eigeninteresse (als Unternehmer) und die Möglichkeit der Arbeitgeber, ihre Interessen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen selbst durchsetzen zu können (sei es über einen Haustarifvertrag oder mittels einzelvertraglicher Absprachen), erhöht zum einen die Kosten der Loyalität für die Arbeitgeber und erschwert zum anderen die Durchführungs- und Einwirkungspflicht der Verbände auf die Mitglieder [Traxler 1993, 158]. Die Aussage, daß mit wachsenden

verfügbaren Ressourcen die Organisationsfähigkeit der Interessen steigt, gleichzeitig aber der Bedarf an verbandlichen Aktivitäten zur Durchsetzung der Ziele sinkt [ebd., 155], stimmt zwar dahingehend, daß durch die hohe Ressourcenausstattung nur noch wenige Mitglieder nötig sind, um einen Verband zu gründen, aber diese haben dann doch ein viel höheres Interesse an der gemeinschaftlichen Interessenvertretung (zusammen mit möglichst vielen Kleinunternehmen) als an der eigenständigen Verhandlung mit den Sozialpartnern oder der Politik, da die Kollektivvertretung für sie vorteilhafter, d.h. kostengünstiger ist. So zeigen in der Untersuchung ja gerade die Großbetriebsvertreter das größte Solidarisierungsbestreben bzw. legen alles daran, den Einheitsverband und damit die flächendeckende Tarifbindung zu sichern. Das bestätigt auch H. Schopp mit seiner Aussage: "Großunternehmen werden den Verband nie verlassen. Ihr Nutzen ist immer größer als die Einschränkung an Freiheit" (Interview 9, 95).

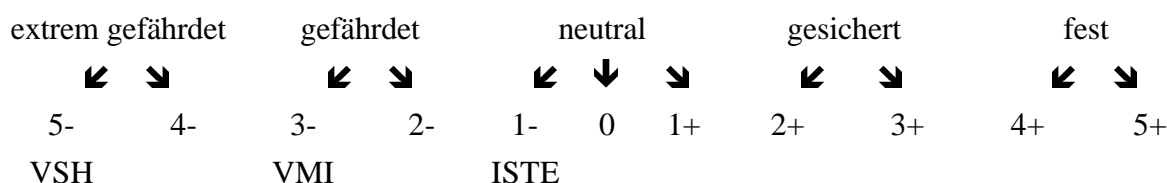
Insgesamt erreicht Traxler mit seinem differenzierten Ansatz und der Unterscheidung nach Organisationsbedarf und -fähigkeit zwar den höchsten Erklärungsgehalt aller Theorien, greift aber meines Erachtens bei der Berücksichtigung der internen Interessenlagen zu kurz (auch wenn er anmerkt, daß die Intra-Klassenbeziehungen der Arbeitgeber sehr kompetitiv angelegt sind; Traxler 1993, 156) und fokussiert zu stark die Ressourcenausstattung der Mitglieder und der Verbände.

Die oben aufgestellte *Gesetzmäßigkeit* versucht nun, die aus den unterschiedlichen Theorieansätzen gewonnenen Erkenntnisse zusammenzufassen und durch drei Erklärungsvariablen, 1) Heterogenität der Interessen der Mitglieder, 2) Opportunitätskosten der Tarifbindung und 3) Nebenbedingung: ökonomische Situation der Branche, neben der Interessenlage innerhalb des Verbandes auch die Ressourcenabhängigkeit und die situativen Randbedingungen zu berücksichtigen. Dabei dient das **Modell der Beurteilung der Sicherheit des Organisationsbestands** und kann damit nur eingeschränkt Aussagen über die Organisationsbildung machen. Außerdem eignet es sich v.a. zur Beurteilung der Integrationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen, da gerade sie durch die Tarifbindung die größten Opportunitätskosten zu tragen haben, d.h. verbandsdestabilisierend wirken können.

Im Sinne des Modells sind die untersuchten Verbände ISTE und VSH somit keine Sonderfälle, sondern ordnen sich auf dem Kontinuum der Bedingungen zur erfolgreichen Verbandssicherung bei unterschiedlichen Skalenwerten ein (vgl. die umseitige Darstellung). Während die Ausgangsbedingungen für den VSH besonders schlecht ausfallen (äußerst heterogene Interessenlage der Mitglieder, hohe Opportunitätskosten der Tarifbindung für eine Mehrheit der Mitglieder, Nebenbedingung: schwierige ökonomische Situation und Strukturkrise) und daher der Bestand der Organisation

gefährdet ist, kann der ISTE aufgrund der günstigeren Faktoren (weniger heterogene Interessen bzw. Teilbrancheninteressen durch tarifliche Branchenfenster bereits gelöst, geringere Opportunitätskosten der Tarifbindung, Nebenbedingung: Konjunkturkrise) durch seine eingeschlagene Reformstrategie die Organisationskontinuität sichern. Zur Veranschaulichung werden die Einschätzungen zum Organisationsbestand der beiden untersuchten Verbände und das Modell in *Abb. 16* (Anhang I) nochmals detailliert dargestellt und darüber hinaus anhand eines weiteren Beispiels aus der Literatur (VMI; Langer 1994) illustriert.

Kontinuum der Sicherheit des Organisationsbestands



Insgesamt zeigt das vorliegende Ergebnis aber meines Erachtens deutlich, daß die Untersuchung kleinerer Branchen jenseits der industriellen Kernsektoren sinnvoll ist, da gerade dort die Probleme und Wünsche der kleinen und mittelständischen Betriebe, die die Reihe der Arbeitgeberverbandskritiker anführen, besonders gut herausgearbeitet werden können. Schließlich geht von den mittelständischen Unternehmen derzeit die größte Änderungsdynamik aus [Langer 1994, 152; Schroeder/Ruppert 1996a, 327].

5.3 Entwicklungsperspektiven des deutschen Tarifvertragssystems

Das Verhältnis der Unternehmen zu den Arbeitgeberverbänden und zum Flächentarifvertrag hat sich mit dem Wandel der technologischen, arbeitsorganisatorischen und wettbewerblichen Grundlagen geändert. Während früher großes Interesse an einheitlichen und gleichen Regelungen bestand, die konkurrenz mindernd und konfliktreduzierend wirkten und Planungssicherheit verschafften, steht heute das Leitbild einer schlanken und flexiblen, auf Differenzierung ausgerichteten Tarifpolitik im Vordergrund.

Wie gestaltet sich nun also abschließend die **Zukunft der industriellen Beziehungen** in Deutschland? Wie könnten Reformen aussehen, um die Effizienz tariflicher

Regelungen und die Leistungsfähigkeit der Tarifvertragsparteien zu erhalten bzw. wieder zu steigern?

Das Problem aller Reformen sind die Intensität und die Dynamik der Änderungen. Wie bei allen Modifizierungen sensibler Systeme ist auch der Grat für Reformen im deutschen Bargaining-System sehr schmal: Einerseits sind alle Akteure bestrebt, mehr Spielräume für die Betriebe zu schaffen, andererseits gilt es auch, den Flächentarifvertrag nicht zu einem "sinnentleerten Rahmenwerk" [Fricke/Hirn 1996, 165] zu degradieren.

a) Formen zukünftiger Tarifvertragsgestaltung:

Grundsätzlich sollte - und hier schließe ich mich einer Reihe von Autoren an [u.a. Knevels 1992, 24; Höhmann 1992, 195; Schnabel 1995, 106 Seitel 1997, 25] - im Vordergrund stehen, die tariflichen Arbeitsbedingungen wieder zu **Mindestbedingungen** zu machen. So muß die Festlegung von Rahmendaten Vorrang haben vor der detaillierten Regulierung sämtlicher Arbeitsbereiche, da die Tarifvertragsparteien in der heutigen spezialisierten, post-fordistischen Fertigung nicht allen Arbeitsformen und Produktionserfordernissen gerecht werden können. Das gilt auch für den Entgeltbereich: Die Vereinbarung "**knappheitsgerechter Mindestlöhne**" [Seitel 1995, 100], die Abweichungen nach oben in Form der Lohndrift zulassen, sind nach meiner Ansicht weitaus sinnvoller und auch beschäftigungspolitisch wirkungsvoller als Korridorhöhungen oder die Einführung von Einsteigertarifen, die nur zu innerbetrieblichen Konflikten und Verteilungskämpfen führen bzw. allzu leicht für Mitnahmestrategien mißbraucht werden können. Ergänzt werden könnten die Tariflöhne durch Modelle der **Arbeitnehmer-Kapitalbeteiligung**, die jedoch weniger aus ökonomischen Gründen (die Liquiditätspotentiale sind meist zu gering) überlegenswert wären, sondern vielmehr im Bereich der betrieblichen Sozialpolitik das Betriebsklima und die Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen steigern helfen könnten [Schäfer 1996, 51f]. Probleme bereitet dabei bislang aber noch das Doppelrisiko der Arbeitnehmer, die bei den bisherigen Investivlohnmodellen neben dem Arbeitsplatzrisiko auch ein Anlagerisiko zu tragen haben [ebd., 52]. Die Diskussion darüber hat auf Gewerkschaftsseite erst begonnen³², aber im Gegensatz zu früher scheint hier ein Meinungswandel einzusetzen (vgl. dazu: "Schulte für Gewinnbeteiligung", "Südkurier" 10.07.1997).

³² vgl. auch Köbele, B./ Schütt, B. (1992): Erfolgsbeteiligung - ein neuer Weg zur Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, Köln und Schäfer, C. (1994): Betriebliche Vermögensbeteiligung - Risikobeteiligung. Graue Reihe der HBS, Düsseldorf

Tariföffnungsmodelle, seien es nun konditionierte Öffnungsklauseln, Optionsangebote oder Menuevorschläge, erlauben den Betriebsparteien einen größeren Handlungsspielraum zur Vereinbarung betriebspezifischer Regelungen, sollten dabei aber stets konkrete Vorgaben machen, aus denen die Verhandlungspartner auswählen können, da sie zu weit gehende tarifliche Kompetenzen sonst überfordern würden. Der Bedarf nach Flexibilität kann damit gedeckt werden, ohne einer "Entpflichtung" der Tarifparteien Vorschub zu leisten und das Tarifvertragssystem in seinen Grundfesten anzugreifen. Nur durch die Beibehaltung der grundsätzlichen tariflichen Regelungskompetenz auf der überbetrieblichen Ebene können die sinnvollen Steuerungsfunktionen des Flächentarifvertrags (vgl. Kap. 2.2) bewahrt werden, weshalb ich auch die von der Deregulierungskommission [1991, Z. 587] oder dem Sachverständigenrat [1995, Z. 385] geforderten generellen oder gesetzlichen Öffnungsklauseln ablehne. Die (rechtlich ohnehin fragliche) Zulassung betrieblicher Abweichungen vom Tarifvertrag ohne kollektivvertragliche Ermächtigung wäre das Ende der Tarifautonomie und damit auch das Ende der Tarifvertragsparteien. Demgegenüber können bei tarifvertraglichen Öffnungsklauseln die Vorteile betrieblicher Regelungen genützt werden, ohne auf die Vorteile von Verbandstarifverträgen verzichten zu müssen [Rosdächer 1997, 462]. Ohnehin zeigen weder international-vergleichende empirische Studien über die ökonomischen Auswirkungen unterschiedlicher Tarifverhandlungssysteme, noch die Diskussion der Vor- und Nachteile der verschiedenen Verhandlungsebenen, "daß eine generelle Verlagerung der Tarifverhandlungen auf die Betriebsebene in der Bundesrepublik von Vorteil sein dürfte" [Schnabel 1997, 195]. Dasselbe gilt auch für die Zulassung einer befristeten Tarifunterschreitung mittels tarifvertraglich normierter **Härtefallklauseln**. Da es keinen verallgemeinerungsfähigen Härtefalltyp gibt [Hickel/Kurtzke 1997, 111], sollte sich der Tarifvertrag nicht in detaillierten Kriterienauflistungen verlieren und komplizierte Antragsverfahren vorschreiben, aber dennoch klarstellen, daß die Tarifabweichung ein befristeter Sonderfall ist, der nur von notleidenden Unternehmen in Verbindung mit einem Sanierungskonzept in Anspruch genommen werden darf. Lohnabschläge sollten nur dann genehmigt werden, wenn das Unternehmen eine vertraglich vereinbarte Gegenleistung (z.B. Beschäftigungssicherung) zusagt. Als wenig hilfreich erachte ich die Zustimmungspflicht der Tarifvertragsparteien, weil es sonst zu politischen Entscheidungen kommen könnte und/oder viel Zeit durch die Antragstellung verloren ginge [Rosdächer 1997, 465f]. Um Mißbräuchen vorzubeugen, sollte aber der indizierte Notfall den Tarifpartnern (quasi zur Überwachung) angezeigt werden³³ und einer Abstim-

³³ Ein ähnliches Modell sieht der Tarifabschluß 1996 für die Redakteure der ostdeutschen Zeitungsverleger vor [BDA 1997, 2].

mung durch die Belegschaftsversammlung (mit einem möglichst hohen Zustimmungsquorum) zugeführt werden. Die Feststellung des Notfalls könnte der Arbeitgeber zusammen mit dem Betriebsrat bzw., wenn kein Betriebsrat vorhanden ist, in Abstimmung mit von der Belegschaft berufenen Vertretern vornehmen. Diese, auf der Grundidee des Beschäftigungssicherungstarifvertrags basierende Härtefallregelung schafft zwar keine neuen Arbeitsplätze, hilft aber sanierungsfähige Unternehmen und damit Arbeitsplätze über eine Durststrecke hinaus zu sichern, auch wenn damit über einen bestimmten Zeitraum eine gewisse Wettbewerbsverzerrung in Kauf genommen wird. Die Möglichkeit der Abdingbarkeit sollte sich aber eindeutig auf sanierungsfähige Betriebe beschränken, da dadurch nicht die Produktivitätssicherungsfunktion³⁴ des Tarifvertrags unterlaufen werden soll.

Eine weitere Alternative wären **Options- oder Menuelösungen** für betriebliche Notfälle. Durch die tarifliche Vorgabe bestimmter Optionen ließe sich das Konfliktpotential im Betrieb reduzieren, da den Betriebsräten die Zustimmung zu tarifunterschreitenden Betriebsvereinbarungen wohl leichter fallen dürfte, wenn die Gewerkschaft den entsprechenden Menues bereits auf sektoraler Ebene (d.h. im Tarifvertrag) zugestimmt hat [ebd., 466]. Ferner könnten auch **ertragsabhängige Komponenten** für tarifvertragliche Leistungen (z.B. beim Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, etc.) der Stabilisierung der Unternehmen in Krisenzeiten dienen [Hundt 1996, 42], wie sie etwa schon in der Textil- oder Chemieindustrie vereinbart wurden³⁵.

"Differenzierung und Dezentralisierung sind die konventionellen Anpassungsreaktionen auf einen Zuwachs an Heterogenität bzw. Komplexität in den Interessen- und Problemlagen", so Traxler [1997, 122]. Dem stimme ich zu, bin aber gleichzeitig der Meinung, daß diese **systemkonformen Modifizierungen** die geeignetsten Mittel sind, um das über Jahrzehnte so leistungsfähige deutsche Tarifvertragssystem anzupassen. So sind zwar die oben gemachten Reformvorschläge sowie relativ neue Elemente, wie etwa die **Branchenfenster** der Steine- und Erdenindustrie, die **Kleinbetriebsklausel** der Säge- und Holzindustrie oder die angedachten Modelle der Tandem- oder **Ergänzungstarifverträge**, keine revolutionären Änderungen, sie erlauben aber eine moderate Entwicklung des Bargaining-Systems und verhindern radikale Systemwechsel, wie sie sich etwa in den 80er Jahren in Großbritannien oder noch krasser seit 1991 in Neuseeland vollzogen haben bzw. vollziehen. So sank in Neuseeland der Anteil der Flächentarifverträge durch die Abschaffung des gewerkschaftli-

³⁴ Nur die Unternehmen, die den Tarifvertrag langfristig als Mindestarbeitsbedingungen erfüllen können, sollen am Markt bestehen bleiben, um das Innovations- und Produktivitätsniveau der Volkswirtschaft langfristig aufrecht zu erhalten [Bahn Müller/Bispinck 1995, 143].

³⁵ Weitere tarifvertragliche Öffnungs-, Härte- und Kleinbetriebsklauseln s. BDA 1997

chen Verhandlungsmonopols und die Aufgabe der staatlichen Allgemeinverbindlicherklärung von 76,5% 1990 auf 23% 1992 und auch die tarifliche Deckungsrate fiel von 67% auf 41,9%, obwohl 1992 noch einige vor den Deregulierungsgesetzen geschlossene Verträge gültig waren [ebd., 115]. Eine ähnliche Entwicklung läßt sich auch für Großbritannien aufzeigen, auch wenn dort das Verfallstempo weniger rasant war, da die britischen Gewerkschaften traditionell in den Betrieben stärker verankert und mit voluntaristischen Tarifbeziehungen eher vertraut sind als in Neuseeland (oder auch in Deutschland).

Bis zum Ende der 80er Jahre war Deutschland das einzige große Industrieland, in dem fast ausnahmslos flächendeckende Tarifverträge zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften die Löhne und Arbeitsbedingungen normierten und durch die **Universalität der Flächentarife** zu einheitlichen Lebens- und Arbeitsbedingungen beitrugen [Streeck 1996, 86f]. Verfalls- und Erosionsbedingungen, die mittels Dezentralisierung einen Systemwechsel des zentral-sektoralen Bargaining-Systems herbeiführen würden, wären wie in den oben angedeuteten Beispielen aus Großbritannien und Neuseeland der Anfang vom Ende jeglicher Tarifverhältnisse; v.a. dann, wenn die Verfallstendenzen nicht (nur) Resultat ökonomischer (z.B. post-fordistischer) Zwänge, sondern institutioneller Natur wären [Traxler 1997, 121]. Gerade die gesamtgesellschaftlich sinnvolle Wirkung von Mindestregelungen, die sich an der Leistungsfähigkeit der schwachen Betriebe orientieren, ist der Grund, warum international vergleichende Studien noch nie eine Überlegenheit dezentraler Verhandlungssysteme gegenüber zentralen feststellen konnten [Seitel 1997, 25]. Dem zustimmend stellt auch Franz fest, daß die Frage, ob Lohnverhandlungen auf der betrieblichen oder der Verbandsebene stattfinden, keine bedeutende Rolle spielt, "solange auf beiden Ebenen eine genügend hohe Flexibilität bei der Lohnbildung insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Situationen gewährleistet ist" [Franz 1997, 81]. Da es nun also keine signifikanten Unterschiede zwischen Ländern mit eher zentralisierten bzw. dezentralisierten Bargainig-Systemen gibt, sondern vielmehr zahlreiche positive betriebliche und gesamtgesellschaftliche Wirkungen von den Flächentarifverträgen ausgehen, wäre eine **radikale Deregulierung** sicherlich **keine langfristig erfolgreiche Strategie zur Entwicklung der industriellen Beziehungen**.

b) Funktion und Stellung des Flächentarifvertrags und der Arbeitgeberverbände:

Der Flächentarif ist nicht aufgrund makroökonomischer Steuerungsdefizite in der Kritik, sondern es ist die Asymmetrie in den je spezifischen Interessen der Arbeitsmarktparteien, die eine uneingeschränkte Aufrechterhaltung dieser Tarifform derzeit behindert. Deshalb sollten die Tarifvertragsparteien alles daran setzen, den Flächen-

tarifvertrag den Flexibilitätsbedürfnissen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern anzupassen, um ihn damit als sinnvolle Institution langfristig zu sichern. Schließlich gibt es trotz der Kritik **keine wirkliche Alternative zum Flächentarif**, auch nicht für die Arbeitgeber, die unter den Bedingungen der geänderten gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse in der ökonomischen Krise die Existenz des Flächentarifvertrags in Frage stellen und die Konkurrenz verstärkt auch über die Arbeitsbedingungen austragen möchten [Langer 1994, 153]. Denn die Entstandardisierungsinteressen könnten mittel- bis langfristig auch den Interessen der Arbeitgeber zuwider laufen, wenn wettbewerbsverzerrende Effekte und aufkommende Unsicherheiten den Wunsch nach standardisierten und konsensualen Arbeitsbeziehungen wieder erstarken lassen [Traxler 1997, 122].

Die **Lösung** der Flexibilisierungsbedürfnisse der Arbeitgeber und damit das Aufhalten einer weiteren Erosion des Flächentarifvertrags wie des Verbändesystems liegt deshalb meines Erachtens - wie unter Kap. 5.3a bereits angedeutet - in der **Ausdifferenzierung des dualen Systems**, d.h. einer systemkonformen Reorganisation des Kollektivverhandlungssystems zwischen tariflicher und betrieblicher Ebene. Dabei sollte der **Tarifvertrag**, auch unter Berücksichtigung der Internationalisierung von Wirtschaft und Unternehmen, stärker zu einem "**Instrument prozeduraler Steuerung**" [ebd.] ausgebaut werden, d.h. die Tarifvertragsparteien sollten einen tarifvertraglichen Rahmen festlegen, der auch weiterhin zwingende und verpflichtende Regelungen vorgibt, dies aber wieder verstärkt in Form von Mindestarbeitsbedingungen und Optionen, anhand derer die Betriebsparteien individuelle Lösungen erarbeiten können. Diese Entwicklung würde die zunehmende Qualifizierung der Arbeitnehmer und die Ausrichtung der Unternehmen an neuen Produktions- und Partizipationsformen (vgl. Qualitätsmanagement in Verbindung mit Gruppenarbeit, Qualitätszirkeln u.ä.) berücksichtigen [Riester 1996, 39] und das Austarieren zwischen Tarifvertrag, betrieblicher Mitbestimmung und den neuen Formen direkter Partizipation erleichtern.

Der Ausbau der **Tarifvertragsparteien** zu **strategischen Richtungsweisern**, die die betrieblichen Akteure bei der operativen Anwendung und Umsetzung auch verstärkt beraten, entlastet sie von der Regulierung schwieriger Details und gibt Chancen zur Behandlung neuer Themen (z.B. Qualifizierung, sozio-technische Strategien, Umweltschutz, Förderung bestimmter Beschäftigtengruppen, u.ä.) in den Kollektivverträgen [Hübner 1993, 10]. Auch wenn die Regelungen neuer Themenkomplexe qualitativer Tarifpolitik mit einem hohen betrieblichen Konkretisierungs- und Umsetzungsspielraum [Bahn Müller/Bispinck 1995, 147] anfangs als Experimentierfelder vermutlich eher Empfehlungscharakter haben werden, würde dies dennoch eine Aufwertung

des Flächentarifs bedeuten, da Inhalte, die bislang nicht geregelt waren, fortan flächendeckend kodifiziert wären.

Für diese neuen Themen müßte dann auch das **System aus Konflikt und Kooperation überdacht** werden, da sich die Materie der neuen qualitativen Tarifpolitik kaum für eine arbeitskampfmäßige Zuspitzung eignet [ebd. 168]. Auch wenn die befragten Akteure derzeit keine Notwendigkeit für die Institutionalisierung weiterer Gesprächsforen zwischen den Tarifparteien sehen, könnte unter diesen Vorzeichen die Einrichtung spezieller Arbeitskreise (vgl. den runden Tisch für Arbeitsmarktfragen in der Chemieindustrie) sinnvoll werden, um schon vor der vertraglichen Tarifierung zu einem konsensorientierten Interessenausgleich zu kommen.

Darüber hinaus bietet sich eine stärkere prozedurale Ausrichtung der Tarifverträge sowie eine Beschränkung auf Mindestbedingungen auch im Zuge einer zunehmenden **Europäisierung der Arbeitsbeziehungen** an. Obwohl europäische Kollektivverhandlungen durch entsprechende Sozialpartner auf zentraler oder sektoraler Ebene derzeit noch Utopie sind, da es dazu noch weitgehend an den institutionellen, interessenpolitischen, organisatorischen und rechtlichen Voraussetzungen fehlt [Keller 1995, 251], scheint der Trend in der EU eher zu subsidiären Modellen zu gehen, die jeweils der untersten Ebene die größte Regelungskompetenz verleihen [Jacobi 1995, 267, 271]. So konstatiert Keller nachvollziehbar für die nähere Zukunft Realisierungschancen lediglich für ein System **konzernzentrierter Kollektivverhandlungen** auf der Basis der neu gebildeten Europäischen Betriebsräte (EBR), da dabei die Organisationsprobleme vergleichsweise einfach zu lösen wären und auch die Durchführung gesichert scheint. Sollte es also zu Verhandlungen zwischen Management und EBR kommen, könnten sich diese v.a. im Bereich der qualitativen Tarifpolitik an den Empfehlungen bzw. prozeduralen Umsetzungsvorschlägen der Flächentarife orientieren und so zu einer stärkeren sozialen Integration in der Europäischen Union beitragen. Die unternehmensspezifischen Regelungen kämen den Flexibilitätswünschen der Arbeitgeber entgegen, würden aber wahrscheinlich gleichzeitig zu fragmentierteren, voluntaristischen Arbeitsbeziehungen, quasi zu einer europäischen Variante der Verbtrieblichung führen [Keller 1995, 256f]. Der Stellenwert der Verbände könnte durch eine weitere Verhandlungsebene daher noch stärker beschnitten werden, was auch negative Auswirkungen für das nationale duale System der Interessenvertretung haben könnte. So begrüßenswert eine einheitliche europäische Arbeits- und Sozialpolitik wäre, so unsicher und prekär sind dennoch die Aussichten und Auswirkungen für die Einheitlichkeit der Arbeits- und Lebensbedingungen.

Die **Zukunft der Kollektivverhandlungen** und damit auch die **Zukunft der Arbeitgeberverbände** lassen sich somit derzeit nicht sicher vorhersagen. Die Stabilität der vergangenen 40 Jahre scheint durch die Internationalisierung der Wirtschaft und die Heterogenisierung der Interessen ins Schwanken zu geraten, eine Ausdifferenzierung bzw. eine Reform des bestehenden Systems wird also unumgänglich. Es bleibt zu hoffen, daß sich statt eines neoliberalen Systembruchs eine systemstabilisierende Kontinuität durchsetzen wird, die zu sinnvollen Modifizierungen im dualen System kollektiver Vertretung führen wird. Wichtig ist aber, daß die Reformen von Seiten der Tarifvertragsparteien kommen, da zum einen Eingriffe des Gesetzgebers das Gesamtsystem ins Wanken bringen würden und zum anderen nur die Sozialpartner die Belange ihrer Klientele entsprechend vertreten und damit zu einem Ausgleich bringen können. Hauptziel sollte dabei sein, "die friedensstiftende und transaktionskostensenkende Funktion sowie die gesamtwirtschaftlichen Koordinierungsmöglichkeiten überbetrieblicher Tarifverhandlungen zu bewahren, gleichzeitig aber die Flexibilität, Betriebsnähe und Differenzierungsmöglichkeiten" der Tarifpolitik zu erhöhen [Schnabel 1997, 195].

TEIL D) ANHANG I

6. Literaturverzeichnis

- **Abromeit, H. (1993):** Interessenvermittlung zwischen Konkurrenz und Konkordanz. Studienbuch zur vergleichenden Lehre politischer Systeme, Opladen 1993
- **Adomeit, K. (1996):** Regelungen von Arbeitsbedingungen und ökonomischen Notwendigkeiten. Eine Untersuchung zu aktuellen Fragen des deutschen Tarifrechts, München und Landsberg am Lech
- **Arlt, H.-J. (1996):** Auf der Flucht?, in: Die Mitbestimmung 11/1996, S. 31-33
- **Bahn Müller, R./Bispinck, R. (1995):** Vom Vorzeige zum Auslaufmodell? Das deutsch Tarifsystem zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen, in: Bispinck, R. (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?, Hamburg 1995, S. 137-172
- **Barthel, A. (1994):** Arbeitgeberverbände vor neuen Herausforderungen, in: Arbeitgeber 10/1994, S. 354-356
- **Bayrisches Staatsministerium für Wirtschafts, Verkehr und Technologie (1997):** Mittelstandsbericht 1996. Bericht der bayrischen Staatsregierung über die Lage der mittelständischen Wirtschaft und der Freien Berufe in Bayern, München
- **Beirat für Fragen des gewerblichen Mittelstands und der Freien Berufe beim Bundesministerium für Wirtschaft (1996):** Arbeitsplätze schaffen durch Handlungsfreiräume. Vorschläge des Beirats zur Verbesserung der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen für kleine und mittlere Unternehmen, in: BMWI-Dokumentation Nr. 395, Bonn
- **Bellmann, L./Kohaut, S. (1996):** Betriebliche Determinanten der Tarifbindung in Westdeutschland: Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels 1995, Manuskript, Nürnberg
- **Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung, Ludwig-Erhard-Stiftung (1996):** Offensive für mehr Beschäftigung. Ordnungspolitische Leitlinien für den Arbeitsmarkt, Gütersloh
- **Bispinck, R. (1994a):** Strukturprobleme der bundesdeutschen Wirtschaft - Strukturprobleme der Tarifpolitik?, in: U. Jens (Hg.): Langfristige Strukturprobleme der deutschen Wirtschaft, Baden-Baden, S. 41-71
- **Bispinck, R. (1994b):** Tarifpolitik in der Defensive: Aufgaben und Perspektiven, in: Möllenberg, F.-J./Wittorf, R.: Arbeit ist nicht nur ein Kostenfaktor - Herausforderungen und Perspektiven der Tarifpolitik, Hamburg, S. 23-35
- **Bispinck, R. (1995a):** Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?, Hamburg

- **Bispinck, R. (1995b):** Tarifpolitik in der ersten Hälfte der 90er Jahre. Eine zwiespältige Bilanz, in: Bispinck, R. (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?, Hamburg 1995, S. 9-27
- **Bispinck, R. (1996):** Abriß oder Sanierung?, in: Die Mitbestimmung 11/1996, S. 23-26
- **Bispinck, R. (1997):** Die Tarifrunde 1997. Eine Halbjahresbilanz, in: WSI-Mitteilungen 7/1997, S. 449-458
- **Blanke, T. (1995):** Tarifautonomie - ein Modell für Kompromißfindung und Konfliktregelung zwischen Eigeninteresse und Gemeininteresse, in: Blanke, T./Schmidt, E.: Tarifpolitik im Umbruch, München und Mering 1995, S. 9-15
- **Blanke, T./ Schmidt, E. (Hg.) (1995):** Tarifpolitik im Umbruch, München und Mering
- **Bluhm, K. (1996):** Regionale Strategien unter Handlungsdruck - ostdeutsche Arbeitgeberverbände im Dezentralisierungsprozeß der industriellen Beziehungen, in: Bergmann, J./Schmidt, R.: Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen, Opladen
- **Bode, B. (1997):** Die Chemie hat gestimmt. Ein Schritt zur Reform des Flächentarifs, in: Handelsblatt 05.06.1997, S. 2
- **Brox, H. (1993):** Arbeitsrecht, Stuttgart
- **Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (1993):** Arbeitgeberverband 2000, ein Diskussionsbeitrag, Wiesbaden
- **Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (1996):** Rheingauer Erklärung, in: Informationsbrief für Führungskräfte 11/1996, S. 1-2
- **Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (1997):** Tarifvertragliche Arbeitsbedingungen im Jahre 1996, Bonn
- **Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (1997):** Tarifvertragliche Öffnungs-, Härte-, und Kleinbetriebsklauseln, Tarifauswertung der BDA vom 5. Mai 1997, Köln
- **Calmfors, L./Driffil, J. (1988):** Bargaining structure, corporatism and macroeconomic performance, in: Economic Policy 1/1988, S. 13-61
- **Dabrowski, H., Jacobi, O., Schudlich, E., Teschner, E. (1989):** Tarifpolitische Interessen der Arbeitgeber und neue Managementstrategien. Graue Reihe der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- **Däubler, W. (1995):** Immer wieder und immer öfter: Eingriffe in die Tarifautonomie, in: Bispinck, R. (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?, Hamburg 1995, S. 64-77
- **Däubler, W. (1996):** Tarifausstieg - Erscheinungsformen und Rechtsfolgen, in: NZA 5/1996, S. 225-233
- **Deregulierungskommission (1991):** Marktöffnung und Wettbewerb, Stuttgart
- **DG-Bank (1996):** Konjunktur und Kapitalmarkt. Mittelstandsumfrage Herbst 1996, Frankfurt a.M.

- **Effenberger, B.-S. (1994):** Kollegen, werdet noch besser! BW im Gespräch mit Horst Franke, in: Bauwirtschaft 8/1994, S. 7-10
- **Ellguth, P./Promberger, M./Trinczek, R. (1995):** Neue Branchen und neue Unternehmensstrukturen. Eine Herausforderung an die gewerkschaftliche Tarifpolitik, in: Bispinck, R. (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?, Hamburg 1995, S. 173-193
- **Engelen-Kefer, U. (1997):** Betriebsvereinbarung statt Tarifvertrag? Perspektiven der Tarifautonomie, in: Arbeit und Recht 1/1997, S. 8-11
- **Ettl, W./Heikenroth, A. (1996):** Strukturwandel, Verbandsabstinenz, Tarifflicht: Zur Lage der Unternehmen und Arbeitgeberverbände im ostdeutschen verarbeitenden Gewerbe, in: Industrielle Beziehungen 2/1996, S. 134-153
- **Franz, W. (1996):** Wirtschaftspolitisches Forum: Ist die Tarifautonomie noch zeitgemäß?, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik 1/1996, S. 31-38
- **Franz, W. (1997):** Lohnpolitik in Deutschland: Europäische Währungsunion und Flächentarifvertrag, in: Institut der deutschen Wirtschaft (Hg.): Lohnpolitik in der Europäischen Währungsunion, Köln, S. 72-84
- **Franzen, C. (1994):** Beteiligungsorientierte Tarifpolitik - Jenseits des Tarifrituals, in: Möltenberg, F.-J./Wittorf, R.: Arbeit ist nicht nur ein Kostenfaktor - Herausforderungen und Perspektiven der Tarifpolitik, Hamburg, S. 161-180
- **Fricke, T. (1996):** Offene Türen, in: Managermagazin 12/1996, S. 8-11
- **Fricke, T./Hirn, W. (1996):** Ende des Kartells?, in: Managermagazin 3/1996, S. 160-167
- **Füssel, U. (1996):** Arbeitgeber höhlen System des Flächentarifs immer schneller aus, in: Frankfurter Rundschau 14.10.1996
- **Gesamtmetall (1995):** Geschäftsbericht 1993-95, Köln
- **Gesamtmetall (1996a):** Reformprojekt Flächentarif: Für einen zukunftsweisenden Tarifvertrag, in: ME-Argumente 1/1996
- **Gesamtmetall (1996b):** Reformprojekt Flächentarif: Effizientere Verhandlungen statt Runderdrehen, in: ME-Argumente 2/1996
- **Gewerkschaft Holz und Kunststoff Baden-Württemberg (1996):** Geschäftsbericht 1993-1996, Stuttgart
- **Heise, D. (1994):** Tarifverträge. Recht bewahren - Praxis ändern, in: Arbeitgeber 10/1994, S. 357-358
- **Henneberger, F. (1993):** Struktur und Organisationsdynamik der Unternehmerverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung im vereinten Deutschland, in: Wirtschaft und Gesellschaft 3/1993, S. 329-357
- **Hensche, D. (1996):** Tarifflicht in juristischen Formen, in: Arbeit und Recht 9/1996, S. 331-336

- **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 2/1997, S. 98-111
- **Hirn, W./Klusmann, S. (1996):** Not-Gemeinschaft, in: Managermagazin 10/1996, S. 220-234
- **Hirschman, A.O. (1970):** Exit, voice and loyalty, Cambridge/Ma.
- **Höhmann, H. (1992):** Tarifpolitische Lohndifferenzierung und Beschäftigungszielsetzung in Deutschland, Krefeld
- **Hopf, C. (1978):** Die Pseudo-Exploration. Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung, in: Zeitschrift für Soziologie 2/1978, S. 97-114
- **Hübner, R. (1993):** Druck von allen Seiten, in: Capital 3/1993, S. 8-10
- **Hüttenbach, U. R. (1996):** Verbandsdienstleistungen in der Bewährung, in: Arbeitgeber 24/1996, S. 840-843
- **Hundt, D. (1996):** Reformperspektiven aus Sicht der Arbeitgeberverbände, in: Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung, Ludwig-Erhard-Stiftung: Offensive für mehr Beschäftigung. Ordnungspolitische Leitlinien für den Arbeitsmarkt, Gütersloh, S. 39-44
- **Hundt, D. (1997):** Kurswechsel in der Sozial- und Tarifpolitik, in: Arbeitgeber 1-2/1997, S. 12-15
- **Industrieverband Steine und Erden Baden-Württemberg (1997):** Geschäftsbericht 1996/97, Ostfildern
- **Institut der deutschen Wirtschaft (1994):** Tarifpolitik. Kritik am alten Stil, in: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft 14/1994, S. 4
- **Institut für Mittelstandsforschung (1997):** Möglichkeiten der Berücksichtigung mittelständischer Unternehmen im Rahmen der Tarifpolitik. Eine empirische Untersuchung, Stuttgart
- **Jacobi, O. (1995):** Der Soziale Dialog in der Europäischen Union, in: M. Mesch (Hg.): Sozialpartnerschaft und Arbeitsbeziehungen in Europa, Wien
- **Keller, B. (1988):** Olsons "Logik des kollektiven Handelns". Entwicklung, Kritik - und seine Alternative, in: Politische Vierteljahresschrift 3/1988, S. 388-406
- **Keller, B. (1995):** Perspektiven europäischer Kollektivverhandlungen - vor und nach Maastricht, in: Zeitschrift für Soziologie 4/1995, S. 243-262
- **Keller, B. (1996):** Unbedachte Folgen, in: Die Mitbestimmung 11/1996, S. 27-30
- **Keller, B. (1997):** Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive, München
- **Kirsch, G. (1980):** Ziele in verbandlichen Organisationen. Zielfestlegung und Zielrealisierung, in: Zeitschrift für Organisation 5/1980, S. 247-251
- **Knevels, P. (1992):** Zwei in einem Boot. Tarifpolitik: Was geändert werden muß und was nicht, in: Unternehmen und Gesellschaft 7/1992, S. 22-26

- **Konzen, H. (1996):** Die Tarifautonomie zwischen Akzeptanz und Kritik, in: Zohlhöfer, W. (Hg.): Die Tarifautonomie auf dem Prüfstand, Berlin, S. 25-42
- **Krickhahn, T. (1995):** Die Verbände des wirtschaftlichen Mittelstands in Deutschland, Wiesbaden
- **Kühlhorn, G. (1994):** Unternehmer protestieren gegen das Kartell der Blockierer, in: Impulse 11/1994, S. 8-16
- **Lambsdorff, O. Graf (1997):** Flächentarif muß reformiert werden, Gesetzgeber trägt Verantwortung für die Flexibilität des Regelwerks, Tarife sind Sache der Tarifparteien, in: Die Zeit, 29.03.1997
- **Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz (1995):** Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung, Urteil vom 17.02.1995 (10 Sa 1092/94), in: NZA 16/1995, S. 800-803
- **Langen, J. D. von (1994):** Von der Tarif- zur Betriebsautonomie. Tendenzen der Rechtsentwicklung, gebremst durch den Tarifvorrang?, Frankfurt a. M.
- **Langer, A. (1994):** Arbeitgeberverbandsausritte - Motive, Abläufe und Konsequenzen, in: Industrielle Beziehungen 1/1994, S. 132-154
- **Liebernickel, W. (1997):** Betriebsautonomie vor Tarifautonomie? Flächentarifpolitik in der Krise. Eine Befragung mittelständischer Unternehmen, in der Reihe Berichte-Analyse-Meinungen des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft, Bonn-Berlin
- **Lückge, F.-J./Weber, H. (1997):** Struktur der Sägeindustrie in Deutschland. Vorläufige Teilergebnisse der "Untersuchung der Struktur- und Marktverhältnisse der deutschen Sägeindustrie", unveröffentlichtes Manuskript der Forstwissenschaftlichen Fakultät, Freiburg
- **Mayer O.G. (1997):** Öffnung der Flächentarife, in: Wirtschaftsdienst 6/1997, S. 312
- **Merten, P. (1996a):** Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung?, in: Arbeitgeber 17/1996, S. 506-509
- **Merten, P. (1996b):** Klares Votum für den Verbandstarifvertrag, in: Arbeitgeber 21/1996, S. 684-685
- **Meyer, W. (1992):** Abschlußebene und Lohndynamik. Eine vergleichende empirische Analyse von Firmen- und Branchentarifabschlüssen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 112/1992, S. 59-74
- **Möllenberg, F.-J./Wittorf, R. (1994):** Arbeit ist nicht nur ein Kostenfaktor - Herausforderungen und Perspektiven der Tarifpolitik, Hamburg
- **Möschel, W. (1996):** Tarifautonomie - ein überholtes Ordnungsmodell?, in: Zohlhöfer, W. (Hg.): Die Tarifautonomie auf dem Prüfstand, Berlin, S. 11-23
- **Monopolkommission (1994):** Zehntes Hauptgutachten der Monopolkommission 1992/93, Bundestagsdrucksache 12/8323
- **Mückenberger, U. (1995a):** Aktuelle Herausforderungen an das Tarifwesen, in: Kritische Justiz 1/1995, S. 26-44
- **Mückenberger, U. (1995b):** Aktuelle Herausforderungen an die Tarifpolitik, in: Blanke, T./ Schmidt, E.: Tarifpolitik im Umbruch, München und Mering 1995, S. 19-35

- **Müller-Jentsch, W. (1983):** Versuch über die Tarifautonomie, in: Leviathan 11/1983, S. 118-149
- **Müller-Jentsch, W. (1986):** Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung, Frankfurt a.M./New York
- **Müller-Jentsch, W. (1993):** Das (Des-)Interesse der Arbeitgeber am Tarifvertragssystem, in: WSI-Mitteilungen 8/1993, S. 496-502
- **Müller-Jentsch, W. (1995):** Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen 1/1995, S. 11-24
- **Murmann, K. (1996):** Tarifautonomie und Wettbewerbsordnung, in: Zohnhöfer, W. (Hg.): Die Tarifautonomie auf dem Prüfstand, Berlin, S. 43-56
- **Offe, C./Wiesenthal, H. (1980):** Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form, in: Political Power and Social Theory, 1: S. 67-115
- **Olson, M. (1985):** Die Logik des kollektiven Handelns, Tübingen
- **Otto, S.-J. (1997):** Die Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden als Rechtsproblem, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 3/1997, S. 150-152
- **Otto Brenner Stiftung (1996):** Krise des Flächentarifvertrages? Dokumentation eines Gesprächs der Otto Brenner Stiftung, Köln
- **Reuter, D. (1996):** Die Mitgliedschaft ohne Tarifbindung (OT-Mitgliedschaft) im Arbeitgeberverband, in: Recht der Arbeit 4/1996, 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? Herausforderungen für das Tarifrecht, in: Otto Brenner Stiftung: Krise des Flächentarifvertrages? Köln, S. 11-34
- **Riester, W. (1994):** Tarifpolitik im Umbruch, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 3/1994, S. 149-157
- **Riester, W. (1996):** Modell ohne Alternative, in: Die Mitbestimmung 11/1996, S. 37-39
- **Rosdächer, J. (1997):** Beschäftigungsorientierte Tarifpolitik. Firmentarifverträge oder Verbandstarifverträge mit Öffnungsklauseln?, in: WSI-Mitteilungen 7/1997, S. 459-470
- **Rudolph, W./Wassermann W. (1996):** Betriebsräte im Wandel: aktuelle Entwicklungsprobleme gewerkschaftlicher Betriebspolitik im Spiegel der Betriebsratswahlen, Münster
- **Sachverständigenrat (1995):** Jahresgutachten 1995/96 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Bundestagsdrucksache 13/3016 vom 15.11.1995
- **Schäfer, C. (1996):** Zubrot oder Zumutung?, in: Die Mitbestimmung 11/1996, S. 51-53
- **Schauer, H. (1995):** Erosion und "Reform" des Flächentarifvertrags, in: Bispinck, R.: Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?, Hamburg, S. 28-43
- **Scheurer, M.K. (1996):** Tarifpolitik muß betriebsnäher werdern, in: Arbeitgeber 11/1996, S. 348-349

- **Scheurer M.K. (1997):** Flexibilisierung durch tarifliche Öffnungsklauseln, in: Arbeitgeber 11/1997, S. 352-354
- **Schmidt, R./Trinczek, R. (1993):** Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung, in: W. Müller-Jentsch (Hg.): Konfliktpartnerschaft, München und Mering, S. 169-201
- **Schnabel, C. (1995):** flexible und betriebsnahe Tarifpolitik, in: IW-Trends 3/1995, S. 105-115
- **Schnabel, C. (1997):** Tariflohnpolitik und Effektivlohnfindung. Eine empirische und wirtschaftspolitische Analyse für die alten Bundesländer, Frankfurt a.M.
- **Schnabel, C./Wagner, J. (1996):** Ausmaß und Bestimmungsgründe der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden: Eine empirische Untersuchung mit Firmendaten, in: Industrielle Beziehungen 4/1996, S. 293-306
- **Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1993):** Methoden der empirischen Sozialforschung, München und Wien
- **Schnellhaaß, H.-M. (1993):** Öffnungsklauseln als Hilfe zur Selbsthilfe, in: Wirtschaftsdienst 6/1993, S. 286-289
- **Schroeder, W. (1993):** Die politische Blockade der Arbeitgeberverbände, in: Die neue Gesellschaft 6/1993, S. 485-488
- **Schroeder, W. (1995):** Arbeitgeberverbände in der Klemme. Motivations- und Verpflichtungskrisen, in: Bispinck, R.: Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?, Hamburg, S. 44-63
- **Schroeder, W. (1996):** Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 10/1996, S. 601-615
- **Schroeder, W./Ruppert, B (1996a):** Austritte aus Arbeitgeberverbänden. Motive-Ursachen-Ausmaß, in: WSI-Mitteilungen 5/1996, S. 316-328
- **Schroeder, W./Ruppert, B (1996b):** Austritte aus Arbeitgeberverbänden: Eine Gefahr für das deutsche Modell?, Marburg
- **Schubert K. (1992):** Leistungen und Grenzen politisch-ökonomischer Theorie. Eine kritische Bestandsaufnahme zu Mancur Olson. Darmstadt
- **Seitel, H.P. (1995):** Beschäftigungsschub durch Öffnung der Tarifverträge?, in: Wirtschaftsdienst 2/1995, S. 94-100
- **Seitel, H.P. (1997):** Freiwillige Reform statt gesetzlicher Öffnung, in: Arbeitgeber 1-2/1997, S. 24-26
- **Siebel, F.W. (1995):** Tarifpolitik und aktuelle betriebliche Interessenlagen, in: Blanke, T./Schmidt, E.: Tarifpolitik im Umbruch, München und Mering 1995, S. 107-111
- **Soltwedel, R. (1996):** Wegweiser zur Vollbeschäftigung. Ungelöste Probleme und Grundmuster der Therapie, in: Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung, Ludwig-Erhard-Stiftung: Offensive für mehr Beschäftigung. Ordnungspolitische Leitlinien für den Arbeitsmarkt, Gütersloh, S. 13-26

- **Streeck, W. (1991):** Interest heterogeneity and organizing capacity: two logics of collective action?, in: Czada, R.M./Windhoff-Héritier, A.: Political Choice. Frankfurt/Main, S. 161-198
- **Streeck, W. (1996):** Anmerkungen zum Flächentarif und seiner Krise, in: gewerschaftliche Monatshefte 2/1996, S. 86-97
- **Stumpfe, W. (1996a):** Gedanken zu einer neuen Tarifpolitik, in: Forum 14/1996
- **Stumpfe, W. (1996b):** Innovative Tarifpolitik, in: Forum 43/1996
- **Thüsing, G. (1996):** Die Mitgliedschaft ohne Tarifbindung in Arbeitgeberverbänden, in: Zeitschrift für Tarifrrecht 11/96, S. 481-485
- **Traxler, F. (1985):** Arbeitgeberverbände, in: Endruweit, G., Gaugler, E., Staehle, W.H., Wilpert, B.: Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland-Österreich-Schweiz, Berlin, S. 51-64
- **Traxler, F. (1989):** Unternehmerinteressen, Arbeitgeberverbände und Arbeitsbeziehungen. Zum Verhältnis der Arbeitgeber zu Tarifsysteem und Gewerkschaften, in: Dabrowski, H., Jacobi, O., Schudlich, E., Teschner, E.: Tarifpolitische Interessen der Arbeitgeber und neue Managementstrategien, Düsseldorf 1989, S. 55-72
- **Traxler, F. (1993):** Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung, in: W. Müller-Jentsch (Hg.): Konfliktpartnerschaft, München und Mering, S. 141-167
- **Traxler, F. (1997):** Der Flächentarifvertrag in der OECD. Entwicklung, Bestandsbedingungen und Effekte, in: Industrielle Beziehungen 2/1997, S. 101-124
- **Unternehmerinstitut der ASU (1997):** Arbeit ist genug da. Weg frei für Arbeitsplätze!, Bonn
- **Verband der Säge- und Holzindustrie Baden-Württemberg e.V. (1996):** Geschäftsbericht 1995/96
- **Vieregge, H. von (1993):** Was Mitglieder bindet. Eine Umfrage von Infratest, in: Arbeitgeber 20/1994, S. 742-745
- **Vieregge, H. von (1994):** Was Mitglieder bindet: Ergebnis einer Infratest-Umfrage 1993 bei HESSENMETALL, Frankfurt/Main
- **Waarden, F. von (1992):** Zur Empirie kollektiven Handelns: Geschichte und Struktur von Unternehmervverbänden, in: Schubert, K. (Hg.): Leistungen und Grenzen politisch-ökonomischer Theorie, Darmstadt, S. 139-168
- **Wank, R. (1996):** Empfiehlt es sich, die Regelungsbefugnisse der Tarifparteien im Verhältnis zu den Betriebsparteien neu zu ordnen?, in: NJW 35/1996, S. 2273-2282
- **Wendeling-Schröder, U. (1996):** Der Streit um das Günstigkeitsprinzip, in: Die Mitbestimmung 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 2/1997, S. 90-98

- **Wiesenthal, H (1992):** Kapitalinteressen und Verbandsmacht. "Two Logics of Collective Action" Revisited, in: Abromeit, H./Jürgens, U. (Hg.): Die politische Logik wirtschaftlichen Handelns, Berlin 1992, S. 38-61
- **Zachert, U. (1994):** Gefährdungen der Tarifautonomie. Das Tarifvertragssystem zwischen Deregulierung und Erosion, in: gewerschaftliche Monatshefte 3/1994, S. 168-177
- **Zachert, U. (1996):** Krise des Flächentarifvertrages? Herausforderungen für das Tarifrecht, in: Otto Brenner Stiftung: Krise des Flächentarifvertrages? Köln, S. 35-73
- **Zohlhörer, W. (1996):** Die Tarifautonomie auf dem Prüfstand, Berlin 1996

Zeitungsartikel (ohne Autor):

- **FAZ** 20.05.1997: DGB: Flächentarifvertrag rasch reformieren. Schulte für mehr betriebliche Regelungen, Rentenniveau senken
- **Handelsblatt** 04./05.04.1997: Metaller gegen Auslagerung
- **Handelsblatt** 15.04.1997: Gegen den Tarifvertrag
- **Handelsblatt** 05.06.1997: Chemieabschluß als Erfolg für Flächentarif
- **Spiegel** 31/1995: Ritual aus der Steinzeit, S. 76-80
- **Stuttgarter Zeitung** 01.04.1996: Blüm verteidigt Flächentarifvertrag, Wirtschaftsminister Rexroth plädiert für Bündnisse auf Betriebsebene, IG Metall spricht von gewolltem Chaos
- **Stuttgarter Zeitung** 06.06.1997: Baustoffbranche bleibt auf Talfahrt. Umsatzrückgang und Stellenabbau im Südwesten - Lohnfortzahlung gesichert
- **Südkurier** 12.06.1997: "Viele unterschreiben mit der Faust in der Tasche". Ravensburger AG und IG Medien streiten weiter - Gewerkschaft spricht von Diskriminierung
- **Südkurier** 14.06.1997: Mehrheit für Arbeitsbündnis. Ravensburger arbeitet länger
- **Südkurier** 09.07.1997: "Wir brauchen mehr Flexibilität". Gesamtmetallchef Stumpfe sucht den Tarifvertrag, der den Betrieben Alternativen erlaubt
- **Südkurier** 10.07.1997: Schulte für Gewinnbeteiligung

7. Anlagen

7.1 Abbildungen

[Die Abbildungen 2 bis 15, S. 111 bis 129, sind hier nicht wiedergegeben. Sie können im gedruckten Exemplar der Bibliothek der Universität Konstanz eingesehen werden.]

7. Anlagen

7.1 Abbildungen

Abb. 1: Geltungsbereich des RTV

Rahmentarifvertrag

**für die Beschäftigten der Steine- und Erdenindustrie in Baden-
Württemberg
gültig ab 1. Juli 1997**

Zwischen dem

**Industrieverband Steine und Erden Baden-Württemberg e.V.
Robert-Bosch-Straße 30
73760 Ostfildern-Nellingen**

einerseits

und der

**Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt
Landesverband Baden-Württemberg
Willi-Bleicher-Straße 20, 70174 Stuttgart**

andererseits

wird folgender Rahmentarifvertrag abgeschlossen:

§ 1 Geltungsbereich

1. Räumlich:
Das Land Baden-Württemberg

2. Fachlich:

Alle dem Industrieverband Steine und Erden Baden-Württemberg e.V. mittelbar und unmittelbar angeschlossenen Unternehmen, einschließlich der Nebenbetriebe, die Steine und Erden, Zement oder Klinker, Mörtel oder Putze herstellen, mischen, gewinnen, erzeugen oder verarbeiten, Unternehmen, die Recycling betreiben, soweit sie nachstehenden Industriezweigen angehören:

- 2.1 Beton- und Fertigteilindustrie einschl. des Betonsteinhandwerkes
- 2.2 Feuerfeste- und Steinzeugindustrie
- 2.3 Gips-, Gipsplatten- und Verbundplattenindustrie
- 2.4 Granitindustrie
- 2.5 Kalkindustrie
- 2.6 Leichtbau-, Mehrschicht-, Dämmstoff- und Faserzementplattenindustrie
- 2.7 Naturstein-(Schotter-)Industrie
- 2.8 Naturwerksteinindustrie einschließlich Schieferindustrie
- 2.9 Sand- und Kiesindustrie
- 2.10 Transportbetonindustrie
- 2.11 Zementindustrie
- 2.12 Baustoff-Recycling
- 2.13 Sonstige Betriebe der Steine- und Erdenindustrie

In Mischbetrieben, die vom fachlichen Geltungsbereich dieses Tarifvertrages erfaßt werden, gilt grundsätzlich der Tarif des Betriebes, dessen Beschäftigtenzahl überwiegt.

3. Persönlich:

Alle der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt angehörenden Beschäftigten, die in den unter § 1, Ziffer 2, Nrn. 2.1 bis 2.13 aufgeführten Industriezweigen eine rentenversicherungspflichtige Tätigkeit gemäß § 1 SGB VI ausüben, sowie Auszubildende und Praktikanten.

Ausgenommen sind:

- 3.1 Beschäftigte, die weniger als 10 Stunden wöchentlich beschäftigt werden,
- 3.2 Vorstandsmitglieder, gesetzliche Vertreter von juristischen Personen und von Personengesamtheiten des privaten Rechts sowie Geschäftsführer und deren Stellvertreter, Prokuristen.

Teilzeitbeschäftigten sind alle tariflichen Leistungen anteilig zu gewähren, und zwar nach Maßgabe des Verhältnisses der vertraglichen Arbeitszeit zur tariflich festgelegten Arbeitszeit.

Abb. 16: Modell eines empirischen Tests der Bedingungen für die Organisations-sicherung

Indikatoren

- 1) Heterogenität der Interessen der Mitglieder (-- bis ++)
- 2) Opportunitätskosten der Tarifbindung (insbesondere der Kleinunternehmen; -- bis ++)
- 3) Nebenbedingung: ökonomische Situation der Branche (- bis +)

I) Vorliegende empirische Branchenuntersuchung in der baden-württembergischen Steine- und Erden- sowie Säge- und Holzindustrie

a) Industrieverband Steine und Erden Baden-Württemberg e.V. (ISTE)

	Bewertung
1) heterogene Brancheninteressen, relativ homogene, mittelständische Mitgliederschaft (Ausnahme: Zementbranche)	0
2) geringe Opportunitätskosten, da Interessenunterschiede z.T. bereits durch Branchenfenster ausgeglichen wurden	0
3) Konjunkturkrise	-
	1-

⇒ Organisationsbestand nicht akut gefährdet, Organisationssicherung durch tarifpolitische und ordnungspolitische Anpassungsstrategien bereits begonnen

b) Verband der Säge- und Holzindustrie Baden-Württemberg e.V. (VSH)

	Bewertung
1) extrem heterogene Interessen zwischen Klein- und Großbetrieben	--
2) Opportunitätskosten für Mehrzahl der (kleinen) Mitglieder sehr groß: adäquatere Lösungen durch mikrokorporatistische Arrangements möglich, unerläßliche Dienstleistungsbeschaffung über seperaten Wirtschaftsverband OT bzw. gespaltene Mitgliedschaft innerhalb des VSH möglich	--
3) Wirtschafts- und Strukturkrise	-
	5-

⇒ Organisationsbestand akut gefährdet, Gefahr durch Diskussion um gespaltene Mitgliedschaft bzw. Verbandsspaltung, weitere Destabilisierung durch Desinteresse der Kleinunternehmen an der Tarifpolitik (incl. schwindender Verpflichtungsfähigkeit)

II) Einschätzung des Verbands der Metallindustrie Baden-Württemberg e.V. anhand der Untersuchung von Langer (1994)

Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg e.V. (VMI)

	Bewertung
1) zahlreiche innerverbandliche Interessengegensätze (Groß-Klein, Zulieferer-Abnehmer, Branchengegensatz Maschinenbau-Automobilindustrie, kapital-personalintensive Unternehmen)	-
2) Dominanz der Groß-(Automobil-)Industrie, z.T. "informelle, extraprozedurale Einflußnahme", mehr Möglichkeiten für Großindustrie, Tarifinhalte arbeitsorganisatorisch umzusetzen, mikrokorporatistische Ausweichmöglichkeiten für Kleinbetriebe, die durch Mitgliedschaft nicht genutzt werden können, mangelhafte Qualität der verbandlichen Dienstleistungen (alternative Beschaffung über Markt oder andere (Wirtschafts-) Verbände möglich) => hohe Opportunitätskosten für Kleinbetriebe	--
3) angespannte Wirtschaftslage (zur Zeit der Erhebung 1993)	0
	3-
Gesamtbewertung	3-

⇒ schwelende Organisationskrise, Austrittsneigung v.a. bei Klein- und Mittelbetrieben und in der Zulieferindustrie, die ihre Interessen nicht berücksichtigt sehen (vgl. keine transparente Entscheidungsfindung)

Kontinuum der Sicherheit des Organisationsbestands

extrem gefährdet		gefährdet		neutral			gesichert		fest	
↙	↘	↙	↘	↙	↓	↘	↙	↘	↙	↘
5-	4-	3-	2-	1-	0	1+	2+	3+	4+	5+
VSH		VMI		ISTE						

7.2.1 Leitfaden Vertreter einer Mitgliedsfirma

1. Basisinformationen zur Firma

- Firmenname
- Branche und Produktprogramm
- Anzahl der Beschäftigten insgesamt
- durchschnittlicher Jahresumsatz, wenn keine Antwort dann Kategorie:
 - unter 1 Mio. DM
 - 1-5 Mio. DM
 - 5-10 Mio. DM
 - 10-25 Mio. DM
 - 25-50 Mio. DM
 - 50-100 Mio. DM
 - 100-250 Mio. DM
 - über 250 Mio. DM
- Einschätzung im Vergleich zu übrigen Firmen der Branche: Klein-Mittel-Großbetrieb
- Anteil der Personalkosten am Umsatz: niedrig-hoch (evtl. Prozentsatz)

2. Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband

- Vorteile der Verbandsmitgliedschaft: Welchen Nutzen zieht Ihr Unternehmen aus der Mitgliedschaft im AGV?
- Welche Leistungen des Verbandes schätzen Sie am meisten/am wenigsten? Warum?
- Engagieren sich Mitarbeiter Ihres Unternehmens im Verband?
- Wird die Wettbewerbsfähigkeit positiv/negativ durch die Mitgliedschaft beeinflusst?
- Würden Sie einer befreundeten Firma zu einer Mitgliedschaft im Verband raten?
- Wie stark fühlen Sie sich (im Vergleich zu früher) mit dem Verband verbunden?
- Wie schätzen Sie die Bindungskraft des Verbandes im Hinblick auf die übrigen Verbandsmitglieder ein? Welche Leistung des Verbandes bewirkt die größte Bindungskraft?
- Kann man von einer Verbandskrise/-müdigkeit sprechen? Worin liegt diese begründet? Welche Faktoren in der Verbandsarbeit verstärken sie?
- Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Krise der Tarifpolitik/des Flächentarifvertrages auf die Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände ein?
- Glauben Sie, daß die Verbände in Zukunft verstärkt mit Austritten zu rechnen haben?

3. Tarifpolitik/Flächentarifvertrag

- Wie ist Ihre Einschätzung zum Zustand des Tarifwesens in Deutschland (Erosion des Flächentarifvertrags?)
- Wie schätzen Sie die Tarifpolitik des Verbandes ein?
- Wie ist Ihre Meinung zu folgenden Punkten des Abstimmungsprozesses bzw. Tarifinhalten?
 - Mitgestaltungs-/Einbringungsmöglichkeiten
 - Berücksichtigung der eigenen Interessen

- Flächentarifvertrag und betriebliche Situation
- Änderungswünsche zu bestimmten Bestandteilen des/ der Tarifvertrages/ Tarifverträge (Arbeitszeit, Entgelthöhe, -differenzierung, Flexibilisierungsmöglichkeiten, andere)
- Wie ist Ihre Meinung zu folgenden alternativen Modellen der Tarifpolitik?
 - Haustarifverträge
 - Auflösen der Tarifgemeinschaft zugunsten kleinflächiger Branchenverhandlungen
 - Rahmenvorgaben durch Tarifverträge und Ausgestaltung auf betrieblicher Ebene zwischen den Betriebspartnern: Cafeteria-Modell (z.B. Volumen: 3%-Erhöhung)
 - Urabstimmung über Tarifabschluß
 - weitere Öffnungsklauseln, Härtefallklauseln/Abdingbarkeit des Tarifvertrages
 - gesetzliche Öffnungsklauseln

Jetzt konkret zu den Änderungsvorstellungen für den eigenen Verband:

- Was müßten die Tarifpartner konkret ändern, um die Tarifpolitik den betrieblichen Bedürfnissen besser anzupassen?
- Wie wichtig finden Sie die Ordnungs/Standardisierungs- und Befriedungsfunktion des Flächentarifvertrages?
- Hätte eine generelle tarifliche Regelungskompetenz auf betrieblicher Ebene mehr Vorteile?
- Wie beurteilen Sie das Konfliktpotential auf betrieblicher Ebene im Vergleich zum Konfliktpotential auf Branchenebene?
- Erwägen Sie den Abschluß von Haus-Tarifverträgen?
- Sollte der Verband Betriebe beim Abschluß von Haus-Tarifverträge unterstützen?
- Wie beurteilen Sie weitere tarifliche Öffnungsklauseln?
- Regelungsdichte und Qualität der Tarifverträge: Sollten die Tarifverträge weiterhin verbindliche und erzwingbare Regelungen enthalten oder sollten sich die Tarifverträge auf Absichtserklärungen und Rahmenvorgaben beschränken?
- Alles in allem: Sind Sie für die Beibehaltung eines (reformierten) Flächentarifvertrages mit Aushandlungen auf Branchenebene durch die Tarifpartner oder würden Sie eine Verbetrieblichung der Tarifkompetenz eher begrüßen?
- Glauben Sie, daß durch eine veränderte/verbesserte Tarifpolitik die Bindungskraft der Arbeitgeberverbände wieder steigt?

4. Ordnungspolitische Alternativen der Verbandsintegration

- Abgesehen von Fragen der Tarifpolitik; wo sehen Sie Mängel in der Arbeit der Verbände, die ihre Integrationskraft schwächen?
- Ist der Verband für Sie eher ein Dienstleistungsunternehmen oder eine Solidargemeinschaft?
- Welche Leistungen/Tatsachen üben die größte Solidarisierungs- und Bindekraft auf die Mitglieder aus?

Jetzt wieder konkret zu Ihrem Arbeitgeberverband

- Welche Leistungen des Verbandes sollten ausgebaut/ abgebaut/ neu aufgenommen/ abgeschafft werden? Stimmt der Aufgaben-Mix oder sollte der Verband weitere Aufgaben übernehmen?
- Glauben Sie, daß der Verband durch Änderungen im Leistungsangebot an Attraktivität gewinnen kann?
- Sollte der Verband seine Mitgliedsfirmen verstärkt bei der Umsetzung der komplizierter werdenden Tarifverträge beraten? Halten Sie eine Implementierungsberatung für sinnvoll?
- Was halten Sie von einer Aufspaltung des Verbandes in kleinere, homogenere Einheiten (mehr Fachverbände) zur Erhöhung der Integrationskraft?
- Wie stehen Sie zu einer gespaltenen Mitgliedschaft (mit/ohne Tarifbindung)
 - bezüglich der Solidarität der Mitglieder untereinander?
 - bezüglich der Auswirkungen auf die Konkurrenzbedingungen?
 - bezüglich der Aufgaben und des Einflusses des Verbandes?
 - bezüglich der Integrationsfähigkeit weiterer potentieller Mitglieder?
- Würde eine gesplante Mitgliedschaft die Integrationskraft erhöhen?
- Würden Sie die Tarifbindung aufrecht erhalten? Wie schätzen Sie das Verhalten Ihrer Unternehmerkollegen ein?
- Sind Sie mit der internen Information (interne Öffentlichkeitsarbeit) zufrieden?
- Sehen Sie weitere Maßnahmen, durch die der Arbeitgeberverband seine Attraktivität erhöhen könnte?
- Wie sieht Ihr Arbeitgeberverband der Zukunft aus? Was sind seine Aufgaben?

5. Auswirkungen und Probleme der Änderungen

- Glauben Sie, daß es zu einem Machtverlust der sektoralen zugunsten der betrieblichen Ebene kommen wird?
- Welche Auswirkungen hat Ihre Antwort auf die Arbeit des Verbandes?
- Welche Auswirkungen haben die Änderungen in der Aufgabenteilung zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Ebene auf
 - das gesamte System kollektiver Vertretung?
 - die Bedeutung/die Macht der Verbände?
 - die Konflikthaftigkeit im Betrieb/das Betriebsklima/die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat?
 - die Einheitlichkeit der Arbeits- und Konkurrenzbedingungen?
 - die Verbindlichkeit kollektiver Regelungen?
- Sehen Sie die Entwicklung für die Betriebe und die Arbeitsbedingungen eher positiv oder problematisch?
- Welche Auswirkungen haben die vorgeschlagenen Änderungen in der Tarifpolitik
 - für die Verpflichtungsfähigkeit der Mitglieder?

- für die Arbeit der Verbände?
- für den Organisationsgrad der Verbände (mit Tarifbindung)?
- für die Einheitlichkeit der Arbeits- und Konkurrenzbedingungen?
- für die Konflikthaftigkeit in den Betrieben/innerhalb der Branche?
- auf die Kostensituation der Betriebe?
- auf die Anpassungs-/Konkurrenzfähigkeit der Betriebe?
- auf die gesamtwirtschaftliche Beschäftigungssituation?

6. Schlußfrage

- Glauben Sie, daß sich die Krise der Verbände noch verschärfen wird, oder haben die Verantwortlichen den Reformbedarf erkannt? Werden die Verbände die Krise überstehen?

7.2.2 Leitfaden Vertreter einer Außenseiterfirma

1. Basisinformationen zur Firma

- Firmenname
- Branche und Produktprogramm
- Anzahl der Beschäftigten insgesamt
- durchschnittlicher Jahresumsatz, wenn keine Antwort dann Kategorie:
 - unter 1 Mio. DM
 - 1-5 Mio. DM
 - 5-10 Mio. DM
 - 10-25 Mio. DM-
 - 25-50 Mio. DM
 - 50-100 Mio. DM
 - 100-250 Mio. DM
 - über 250 Mio. DM
- Einschätzung im Vergleich zu übrigen Firmen der Branche: Klein-Mittel-Großbetrieb
- Anteil der Personalkosten am Umsatz: niedrig-hoch (evtl. Prozentsatz)
- War die Firma schon einmal Mitglied im Arbeitgeberverband? Wann erfolgte der Austritt?

2. (Nicht-)Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband

- Warum sind Sie nicht Mitglied in einem Arbeitgeberverband?
- Sind Regelungen der Tarifverträge oder Mängel im Leistungsangebot des Verbandes Grund für die Nichtmitgliedschaft?
- Welche Faktoren der Tarifverträge/des Leistungsangebots halten Sie für besonders störend/negativ?
- Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, daß Sie in Zukunft in einen Arbeitgeberverband eintreten?
- Welche Leistungen des Arbeitgeberverbandes missen Sie am meisten bzw. welche Leistungen würden Sie zu einem Beitritt bewegen?
- Welche Vor-, welche Nachteile ergeben sich aus der Nicht-Mitgliedschaft für die Wettbewerbssituation Ihres Unternehmens?
- Würden Sie einer befreundeten Firma zu einer Mitgliedschaft im Verband raten?
- Wie schätzen Sie die Bindungskraft des Verbandes im Hinblick auf die Verbandsmitglieder ein? Welche Leistung des Verbandes bewirkt die größte Bindungskraft?
- Kann man von einer Verbandskrise/-müdigkeit sprechen? Worin liegt diese begründet? Welche Faktoren in der Verbandsarbeit verstärken sie?
- Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Krise der Tarifpolitik/des Flächentarifvertrages auf die Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände ein?
- Glauben Sie, daß die Verbände in Zukunft verstärkt mit Austritten zu rechnen haben?

3. Tarifpolitik/Flächentarifvertrag

- Wie ist Ihre Einschätzung zum Zustand des Tarifwesens in Deutschland? (Erosion des Flächentarifvertrags?)

- Wie schätzen Sie die Tarifpolitik des Verbandes ein?
- Meinung zum Abstimmungsprozeß und den Tarifinhalten: Welche der folgenden Faktoren der Tarifpolitik des Verbands finden Sie besonders unzureichend?
 - Mitgestaltungs-/Einbringungsmöglichkeiten
 - Berücksichtigung der eingetragenen Interessen
 - Flächentarifvertrag und betriebliche Situation
 - Änderungswünsche zu bestimmten Bestandteilen des/ der Tarifvertrages/ Tarifverträge (Arbeitszeit, Entgelthöhe, -differenzierung, Flexibilisierungsmöglichkeiten, andere)
- Wie ist Ihre Meinung zu folgenden alternativen Modellen der Tarifpolitik?
 - Haustarifverträge
 - Auflösen der Tarifgemeinschaft zugunsten kleinflächiger Branchenverhandlungen
 - Rahmenvorgaben durch Tarifverträge und Ausgestaltung auf betrieblicher Ebene zwischen den Betriebspartnern: Cafeteria-Modell (z.B. Volumen: 3%-Erhöhung)
 - Urabstimmung über Tarifabschluß
 - weitere Öffnungsklauseln, Härtefallklauseln/Abdingbarkeit des Tarifvertrages
 - gesetzliche Öffnungsklauseln
- Haben Sie mit der Gewerkschaft einen Haustarifvertrag abgeschlossen? In welchen Punkten weicht er (bzw. wenn nicht, dann die Einzelverträge) vom Flächentarif ab?
- Haben die Tarifverhandlungen auf betrieblicher Ebene das Konfliktniveau/ Betriebsklima beeinflußt?
- Würden Sie anderen Firmen zum Abschluß von Haus-Tarifverträgen raten?
- Würden Sie eine Verbandsmitgliedschaft in Erwägung ziehen, wenn der Verband Sie beim Abschluß des Haus-Tarifvertrages unterstützt?
- Was müßten die Tarifpartner konkret ändern, damit Sie dem Arbeitgeberverband beitreten?
- Wie wichtig finden Sie die Ordnungs/Standardisierungs- und Befriedungsfunktion des Flächentarifvertrages?
- Hätte eine generelle tarifliche Regelungskompetenz auf betrieblicher Ebene mehr Vorteile?
- Wie beurteilen Sie generell das Konfliktpotential auf betrieblicher Ebene im Vergleich zum Konfliktpotential auf Branchenebene?
- Wie beurteilen Sie weitere tarifliche Öffnungsklauseln?
- Regelungsdichte und Qualität der Tarifverträge: Sollten die Tarifverträge weiterhin verbindliche und erzwingbare Regelungen enthalten, oder sollten sich die Tarifverträge auf Absichtserklärungen und Rahmenvorgaben beschränken?
- Alles in allem: Sind Sie für die Beibehaltung eines (reformierten) Flächentarifvertrages mit Aushandlungen auf Branchenebene durch die Tarifpartner oder würden Sie eine Verbetrieblung der Tarifkompetenz eher begrüßen?
- Glauben Sie, daß durch eine veränderte/verbesserte Tarifpolitik die Bindungskraft der Arbeitgeberverbände wieder steigt?

4. Ordnungspolitische Alternativen der Verbandsintegration

- Abgesehen von Fragen der Tarifpolitik; wo sehen Sie Mängel in der Arbeit der Verbände, die ihre Integrationskraft schwächen?
- Ist ein Arbeitgeberverband für Sie eher ein Dienstleistungsunternehmen oder eine Solidargemeinschaft?
- Welche Leistungen/Tatsachen üben die größte Solidarierungs- und Bindekraft auf die Mitglieder aus?
- Welche Leistungen des Verbandes sollten ausgebaut/ abgebaut/ neu aufgenommen/ abgeschafft werden, damit er Ihren Vorstellungen eher entspricht?
- Glauben Sie, daß der Verband durch Änderungen im Leistungsangebot an Attraktivität gewinnen kann?
- Sollte der Verband seine Mitgliedsfirmen verstärkt bei der Umsetzung der komplizierter werdenden Tarifverträge beraten? Halten Sie eine Implementierungsberatung für sinnvoll?
- Was halten Sie von einer Aufspaltung des Verbandes in kleinere, homogenere Einheiten (mehr Fachverbände) zur Erhöhung der Integrationskraft?
- Wie stehen Sie zu einer gespaltenen Mitgliedschaft (mit/ohne Tarifbindung)
 - bezüglich der Solidarität der Mitglieder untereinander?
 - bezüglich der Auswirkungen auf die Konkurrenzbedingungen?
 - bezüglich der Aufgaben und des Einflusses des Verbandes?
 - bezüglich der Integrationsfähigkeit weiterer potentieller Mitglieder?
- Würde eine gespaltene Mitgliedschaft die Integrationskraft erhöhen?
- Würden Sie einem Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung beitreten?
- Wie schätzen Sie das Verhalten Ihrer Unternehmerkollegen ein? Denken Sie, daß viele die Tarifgemeinschaft verlassen würden?
- Sehen Sie weitere Maßnahmen, durch die der Arbeitgeberverband seine Attraktivität erhöhen könnte?
- Wie sieht Ihrer Meinung nach der Arbeitgeberverband der Zukunft aus? Was sind seine Aufgaben?

5. Auswirkungen und Probleme der Änderungen

- Glauben Sie, daß es zu einem Machtverlust der sektoralen zugunsten der betrieblichen Ebene kommen wird?
- Welche Auswirkungen hat Ihre Antwort auf die Arbeit des Verbandes?
- Welche Auswirkungen haben die Änderungen in der Aufgabenteilung zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Ebene auf
 - das gesamte System kollektiver Vertretung?
 - die Bedeutung/die Macht der Verbände?
 - die Konflikthaftigkeit im Betrieb/das Betriebsklima/die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat?

- die Einheitlichkeit der Arbeits- und Konkurrenzbedingungen?
- die Verbindlichkeit kollektiver Regelungen?
- Sehen Sie die Entwicklung für die Betriebe und die Arbeitsbedingungen eher positiv oder problematisch?
- Welche Auswirkungen haben die vorgeschlagenen Änderungen in der Tarifpolitik
 - für die Verpflichtungsfähigkeit der Mitglieder?
 - für die Arbeit der Verbände?
 - für den Organisationsgrad der Verbände (mit Tarifbindung)?
 - für die Einheitlichkeit der Arbeits- und Konkurrenzbedingungen?
 - für die Konflikthaftigkeit in den Betrieben/innerhalb der Branche?
 - auf die Kostensituation der Betriebe?
 - auf die Anpassungs-/Konkurrenzfähigkeit der Betriebe?
 - auf die gesamtwirtschaftliche Beschäftigungssituation?

6. Schlußfrage

- Glauben Sie, daß sich die Krise der Verbände noch verschärfen wird, oder haben die Verantwortlichen den Reformbedarf erkannt? Werden die Verbände die Krise überstehen?

7.2.3 Leitfaden Vertreter eines Arbeitgeberverbandes

1. Basisinformationen zum Verband

- Anzahl der Mitglieder
- Mitgliederstruktur (Verhältnis klein-mittel-groß, anhand von Mitarbeitern, Umsatz o.ä.)
- Anzahl der Beschäftigten in den Mitgliedsfirmen
- Anzahl der Austritte in den letzten Jahren
- Organisationsgrade von Arbeitgebern und Arbeitnehmern
- Geschäftsentwicklung der Branche in den letzten Jahre + Entwicklung der Beschäftigtenzahlen

2. Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband - Bestandsaufnahme

- Vorteile der Verbandsmitgliedschaft: Welchen Nutzen ziehen Ihrer Meinung nach die Unternehmen aus der Mitgliedschaft im AGV?
- Wird die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen positiv/negativ durch die Mitgliedschaft beeinflusst?
- Welche Leistungen des Verbandes werden am häufigsten nachgefragt? Warum?
- Wie beurteilen Sie das ehrenamtliche Engagement aus den Mitgliedsfirmen im Verband?
- Gibt es Änderungen in der Verbundenheit der Mitglieder mit dem Verband? An welchen Anzeichen machen Sie diese Änderungen fest?
- Wie schätzen Sie die Bindungskraft des Verbandes im Hinblick auf die Verbandsmitglieder ein? Welche Leistung/Funktion des Verbandes bewirkt die größte Bindungskraft?
- Kann man von einer Verbandskrise/-müdigkeit sprechen? Worin liegt diese begründet? Welche Faktoren aus dem Umfeld der Verbände/der Unternehmen verstärken sie?
- Gibt es Faktoren innerhalb der Verbände, die die Krise beschleunigen?
- Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Krise der Tarifpolitik/des Flächentarifvertrages auf die Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände ein?
- Stellen Sie Unzufriedenheit hinsichtlich der kollektiven Vertretung der Mitglieder durch den Verband fest? Zu welchen Aufgaben/Leistungen/Funktionen des Verbandes erfahren Sie die größte Kritik?
- Glauben Sie, daß die Verbände in Zukunft verstärkt mit Austritten zu rechnen haben?
- Wie beurteilen Sie die Verpflichtungsfähigkeit Ihres Verbandes? Werden die tarifvertraglich vereinbarten Regelungen in der Mitgliedschaft akzeptiert und angewandt?
- Hat sich die Zahl derer, die tarifliche Bestimmungen bewußt unterlaufen, in letzter Zeit vergrößert? Worauf führen Sie das zurück?
- Wie beurteilen Sie dabei die Rolle von Gewerkschaften und Betriebsrat? Wird tarifwidriges Verhalten geduldet oder gar gefördert?

3. Tarifpolitik/Flächentarifvertrag

- Wie ist Ihre Einschätzung zum Zustand des Tarifwesens in Deutschland (Erosion des Flächentarifvertrags?)
- Wie schätzen Sie die Tarifpolitik des Verbandes ein? Wird Sie den Bedürfnissen der Mitglieder gerecht? Wo sehen Sie Defizite?
- Wie ist Ihre Meinung zu folgenden Punkten des Abstimmungsprozesses bzw. Tarifinhalten?
 - Mitgestaltungs-/Einbringungsmöglichkeiten und tatsächliches Interesse an der Meinungsbildung bei den Mitgliedern
 - Berücksichtigung der unternehmerischen Interessen in der Tarifpolitik
 - Flächentarifvertrag und betriebliche Situation, Anpassungs- und Flexibilisierungsbedarf/ -möglichkeiten
 - Änderungsvorhaben bei bestimmten Bestandteilen des/ der Tarifvertrages/ Tarifverträge (Arbeitszeit, Entgelthöhe, -differenzierung, Flexibilisierungsmöglichkeiten, andere)
- Wie ist Ihre Meinung zu folgenden alternativen Modellen der Tarifpolitik?
 - Haustarifverträge
 - Auflösen der Tarifgemeinschaft zugunsten kleinflächiger Branchenverhandlungen
 - Rahmenvorgaben durch Tarifverträge und Ausgestaltung auf betrieblicher Ebene zwischen den Betriebspartnern: Cafeteria-Modell (z.B. Volumen: 3%-Erhöhung)
 - Urabstimmung über Tarifabschluß unter den Mitgliedern
 - weitere Öffnungsklauseln, Härtefallklauseln/Abdingbarkeit des Tarifvertrages, d.h. weitergehende Flexibilisierung
 - radikale Verschlinkung der Tarifverträge, Tarifverträge als "tarifliche Grundversorgung"
 - Tarifverträge als Richtungszeiger ohne verbindlichen Charakter, Verhältnis zwischen "soft law" Vereinbarungen und erzwingbaren Regelungen
 - gesetzliche Öffnungsklauseln

Jetzt konkret zu den Änderungsvorstellungen für den eigenen Verband:

- Was müßten die Tarifpartner konkret ändern, um die Tarifpolitik den betrieblichen Bedürfnissen besser anzupassen?
- Wie wichtig finden Sie die Ordnungs/Standardisierungs- und Befriedungsfunktion des Flächentarifvertrages?
- Werden andere Funktionen (z.B. Erleichterung und Orientierung für die betriebliche Arbeit) an Bedeutung zunehmen?
- Hätte eine generelle tarifliche Regelungskompetenz auf betrieblicher Ebene mehr Vorteile?
- Wie beurteilen Sie das Konfliktpotential auf betrieblicher Ebene im Vergleich zum Konfliktpotential auf Branchenebene?
- Sehen Sie im Abschluß von Haus-Tarifverträgen Vorteile gegenüber den branchenweiten Flächentarifverträgen?
- Sollte der Verband Betriebe beim Abschluß von Haus-Tarifverträge unterstützen?

- Wären branchenweit vereinbarte Mustertarife eine Alternative zu Haus-Tarifverträgen für Klein- und Mittelbetriebe?
- Würden Sie eine Entwicklung in Richtung betrieblicher Tarifierung begrüßen? Halten Sie diese Entwicklung für Ihre Branche für realistisch?
- Wie beurteilen Sie weitere tarifliche Öffnungsklauseln?
- Besteht ein Bedarf nach einer Abdingbarkeit der Tarifverträge über Härtefallklauseln?
- Wären Härtefallklauseln auf lange Sicht im Hinblick auf den Wettbewerb für die Branche eher positiv oder negativ?
- Wie denken Sie über weitergehende Spezialregelungen für Teilbranchen? Wären kleinflächigere Verhandlungen in Teilbranchen sinnvoll?
- Regelungsdichte und Qualität der Tarifverträge: Sollten die Tarifverträge weiterhin verbindliche und erzwingbare Regelungen enthalten oder sollten sich die Tarifverträge auf Absichtserklärungen und Rahmenvorgaben beschränken?
- Was halten Sie von einem Cafeteria-System für Ihre Branche?
- Welche weiteren Änderungsvorschläge habe Sie für die Tarifpolitik Ihrer Branche?
- Alles in allem: Sind Sie für die Beibehaltung eines (reformierten) Flächentarifvertrages mit Aushandlungen auf Branchenebene durch die Tarifpartner oder würden Sie eine Verbetrieblichung der Tarifkompetenz eher begrüßen?
- Glauben Sie, daß durch eine veränderte/verbesserte Tarifpolitik die Bindungskraft der Arbeitgeberverbände wieder steigt?

4. Ordnungspolitische Alternativen der Verbandsintegration

- Abgesehen von Fragen der Tarifpolitik; wo sehen Sie Mängel in der Arbeit der Verbände, die ihre Integrationskraft schwächen?
- Ist der Verband für Sie eher ein Dienstleistungsunternehmen oder eine Solidargemeinschaft?
- Welche Leistungen/Tatsachen üben die größte Solidarisierungs- und Bindekraft auf die Mitglieder aus?

Jetzt wieder konkret zu Ihrem Arbeitgeberverband

- Welche Leistungen des Verbandes sollten ausgebaut/ abgebaut/ neu aufgenommen/ abgeschafft werden? Stimmt der Aufgaben-Mix oder sollte der Verband weitere Aufgaben übernehmen?
- Glauben Sie, daß der Verband durch Änderungen im Leistungsangebot an Attraktivität gewinnen kann?
- Sollte der Verband seine Mitgliedsfirmen verstärkt bei der Umsetzung der komplizierter werdenden Tarifverträge unterstützen? Halten Sie eine Implementierungsberatung für sinnvoll?
- Was halten Sie von einer Aufspaltung des Verbandes in kleinere, homogenere Einheiten (mehr Fachverbände) zur Erhöhung der Integrationskraft?

- Wie stehen Sie zu einer gespaltenen Mitgliedschaft (mit/ohne Tarifbindung)
 - bezüglich der Solidarität der Mitglieder untereinander?
 - bezüglich der Auswirkungen auf die Konkurrenzbedingungen?
 - bezüglich der Aufgaben und des Einflusses des Verbandes?
 - bezüglich der Integrationsfähigkeit weiterer potentieller Mitglieder?
- Würde eine gesplattene Mitgliedschaft die Integrationskraft erhöhen?
- Glauben Sie, daß die Mehrzahl der Unternehmen die Tarifbindung aufrecht erhalten würde?
- Sind Sie mit der internen Information (interne Öffentlichkeitsarbeit) zufrieden? Glauben Sie, daß Ihre Arbeit in den Unternehmen genug gewürdigt wird?
- Wie wird es der Verband in Zukunft schaffen, die heterogener werdenden Interessen seiner Mitglieder zu vertreten/zu integrieren?
- Sind neue Formen der internen Abstimmung/des Interessenclearings nötig? Welche?
- Sehen Sie weitere Maßnahmen, durch die der Arbeitgeberverband seine Attraktivität erhöhen könnte?
- Wie sieht Ihrer Meinung nach der Arbeitgeberverband der Zukunft aus? Was sind seine Aufgaben?

5. Auswirkungen und Probleme der Änderungen

- Glauben Sie, daß es zu einem Machtverlust der sektoralen zugunsten der betrieblichen Ebene kommen wird?
- Welche Auswirkungen hat Ihre Antwort auf die Arbeit des Verbandes?
- Welche Auswirkungen haben die Änderungen in der Aufgabenteilung zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Ebene auf
 - das gesamte System kollektiver Vertretung?
 - die Bedeutung/die Macht der Verbände?
 - die Konflikthaftigkeit im Betrieb/das Betriebsklima der Unternehmen?
 - die Einheitlichkeit der Arbeits- und Konkurrenzbedingungen?
 - die Verbindlichkeit kollektiver Regelungen?
- Sehen Sie die Entwicklung für die Betriebe und die Arbeitsbedingungen eher positiv oder problematisch?
- Welche Auswirkungen haben die vorgeschlagenen Änderungen in der Tarifpolitik
 - für die Verpflichtungsfähigkeit der Mitglieder?
 - für die Arbeit der Verbände?
 - für den Organisationsgrad der Verbände (mit Tarifbindung)?
 - für die Einheitlichkeit der Arbeits- und Konkurrenzbedingungen?
 - für die Konflikthaftigkeit in den Betrieben/innerhalb der Branche?
 - auf die Kostensituation der Betriebe?
 - auf die Anpassungs-/Konkurrenzfähigkeit der Betriebe?
 - auf die gesamtwirtschaftliche Beschäftigungssituation?

6. Schlußfrage

- Glauben Sie, daß sich die Krise der Verbände noch verschärfen wird, oder wurde ein Reformbedarf erkannt? Werden die Verbände die Krise überstehen?

7.2.4 Leitfaden Vertreter einer Gewerkschaft

1. Basisinformationen zur Gewerkschaft

- Anzahl der Mitglieder
- Mitgliederentwicklung in den letzten Jahren
- Organisationsgrade von Arbeitgebern und Arbeitnehmern
- Anteil der Betriebe mit Betriebsrat an den Unternehmen der Branche
- Anzahl der geschlossene Haustarifverträge

2. Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband

- Vorteile der Verbandsmitgliedschaft: Welchen Nutzen ziehen Ihrer Meinung nach die Unternehmen aus der Mitgliedschaft im AGV?
- Wird die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen positiv/negativ durch die Mitgliedschaft beeinflusst?
- Sehen Sie Änderungen in der Verbundenheit der Mitglieder mit dem Verband? An welchen Anzeichen machen Sie diese Änderungen fest?
- Wie schätzen Sie die Bindungskraft des Verbands im Hinblick auf die Verbandsmitglieder ein? Welche Leistung/Funktion des Verbandes bewirkt Ihrer Meinung nach die größte Bindungskraft?
- Kann man von einer Verbandskrise/-müdigkeit sprechen? Worin liegt diese begründet? Welche Faktoren aus dem Umfeld der Verbände/der Unternehmen verstärken sie?
- Gibt es Faktoren innerhalb der Verbände, die die Krise beschleunigen?
- Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Krise der Tarifpolitik/des Flächentarifvertrages auf die Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände ein?
- Glauben Sie, daß die Arbeitgeberverbände in Zukunft verstärkt mit Austritten zu rechnen haben?
- Wie beurteilen Sie die Verpflichtungsfähigkeit des Arbeitgeberverbandes? Werden die tarifvertraglich vereinbarten Regelungen in der Mitgliedschaft akzeptiert und angewandt?
- Hat sich die Zahl derer, die tarifliche Bestimmungen bewußt unterlaufen, in letzter Zeit vergrößert? Worauf führen Sie das zurück?
- Wie beurteilen Sie dabei die Rolle von Gewerkschaften und Betriebsrat? Wird tarifwidriges Verhalten geduldet oder gar gefördert?
- Wie reagieren die Beschäftigten auf vertragswidriges Verhalten der Arbeitgeber?
- Wie reagiert die Gewerkschaft auf Verbandsaustritte auf Seiten der Arbeitgeber? Bemühen Sie sich um den Abschluß eines Haustarifvertrages?

3. Tarifpolitik/Flächentarifvertrag

- Wie ist Ihre Einschätzung zum Zustand des Tarifwesens in Deutschland (Erosion des Flächentarifvertrags?)

- Wie schätzen Sie die Tarifpolitik des Arbeitgeberverbandes ein? Wird Sie den Bedürfnissen der Mitglieder gerecht?
- Wie ist Ihre Einschätzung folgender Punkte des Abstimmungsprozesses bzw. Tarifinhalten?
 - Mitgestaltungs-/Einbringungsmöglichkeiten und tatsächliches Interesse an der Meinungsbildung bei den Mitgliedsunternehmen
 - Berücksichtigung der unternehmerischen Interessen in der Tarifpolitik
 - Flächentarifvertrag und betriebliche Situation, Anpassungs- und Flexibilisierungsbedarf/ -möglichkeiten
 - Änderungsbedarf bei bestimmten Bestandteilen des/ der Tarifvertrages/ Tarifverträge (Arbeitszeit, Entgelthöhe, -differenzierung, Flexibilisierungsmöglichkeiten, andere)
- Wie ist Ihre Meinung zu folgenden alternativen Modellen der Tarifpolitik?
 - Haustarifverträge
 - Auflösen der Tarifgemeinschaft auf Arbeitgeberseite zugunsten kleinflächiger Branchenverhandlungen
 - Rahmenvorgaben durch Tarifverträge und Ausgestaltung auf betrieblicher Ebene zwischen den Betriebspartnern: Cafeteria-Modell (z.B. Volumen: 3%-Erhöhung)
 - weitere Öffnungsklauseln, Härtefallklauseln/Abdingbarkeit des Tarifvertrages, d.h. weitergehende Flexibilisierung
 - radikale Verschlankung der Tarifverträge, Tarifverträge als "tarifliche Grundversorgung"
 - Tarifverträge als Richtungszeiger ohne verbindlichen Charakter, Verhältnis zwischen "soft law" Vereinbarungen und erzwingbaren Regelungen
 - gesetzliche Öffnungsklauseln

Jetzt konkret zu den möglichen Änderungen in Ihrer Branche:

- Was müßten die Tarifpartner konkret ändern, um die Tarifpolitik den Bedürfnissen ihrer Klientele besser anzupassen?
- Wo sehen Sie die größten Defizite in der Tarifpolitik der Arbeitgeber?
- Sehen Sie einen Änderungsbedarf der Tarifpolitik aufgrund einer Heterogenisierung der Arbeitnehmerschaft und einhergehend differenzierteren Bedürfnissen?
- Wie wichtig finden Sie die Ordnungs-/Standardisierungs- und Befriedungsfunktion des Flächentarifvertrages?
- Werden andere Funktionen (z.B. Erleichterung und Orientierung für die betriebliche Arbeit) an Bedeutung zunehmen?
- Hätte eine generelle tarifliche Regelungskompetenz auf betrieblicher Ebene mehr Vorteile?
- Wie beurteilen Sie das Konfliktpotential auf betrieblicher Ebene im Vergleich zum Konfliktpotential auf Branchenebene?
- Sehen Sie im Abschluß von Haus-Tarifverträgen Vorteile gegenüber den branchenweiten Flächentarifverträgen?

- Wären branchenweit vereinbarte Mustertarife eine Alternative zu Haus-Tarifverträgen für Klein- und Mittelbetriebe?
- Würden Sie eine Entwicklung in Richtung betrieblicher Tarifierung begrüßen? Halten Sie diese Entwicklung in Ihrer Branche für realistisch?
- Wie beurteilen Sie weitere tarifliche Öffnungsklauseln?
- Besteht ein Bedarf nach einer Abdingbarkeit der Tarifverträge über Härtefallklauseln?
- Wären Härtefallklauseln auf lange Sicht im Hinblick auf den Wettbewerb und die Beschäftigungssituation für die Branche eher positiv oder negativ?
- Wie denken Sie über weitergehende Spezialregelungen für Teilbranchen? Wären kleinflächigere Verhandlungen in Teilbranchen sinnvoll?
- Regelungsdichte und Qualität der Tarifverträge: Sollten die Tarifverträge weiterhin verbindliche und erzwingbare Regelungen enthalten oder sollten sich die Tarifverträge auf Absichtserklärungen und Rahmenvorgaben beschränken? Glauben Sie, daß sich hier in Zukunft Änderungen ergeben werden?
- Was halten Sie von einem Cafeteria-System für Ihre Branche?
- Welche Verbesserungsvorschläge habe Sie für die Tarifpolitik Ihrer Branche?
- Alles in allem: Sind Sie für die Beibehaltung eines (reformierten) Flächentarifvertrages mit Aushandlungen auf Branchenebene durch die Tarifpartner oder würden Sie eine Verbetrieblichung der Tarifkompetenz eher begrüßen?
- Was denken Sie, wird der Arbeitgeberverband zur Überwindung seiner Legitimationskrise in seiner Tarifpolitik ändern?
- Glauben Sie, daß durch eine veränderte/verbesserte Tarifpolitik die Bindungskraft der Arbeitgeberverbände wieder steigt?

4. Ordnungspolitische Alternativen der Verbandsintegration auf Arbeitgeberseite

- Abgesehen von Fragen der Tarifpolitik; wo sehen Sie Mängel in der Arbeit der Arbeitgeberverbände, die ihre Integrationskraft schwächen?
- Glauben Sie, daß der Arbeitgeberverband eher ein Dienstleistungsunternehmen oder eine Solidargemeinschaft ist?
- Welche Leistungen/Tatsachen üben nach Ihrer Ansicht die größte Solidarisierungs- und Bindekraft auf die Mitglieder aus?

Jetzt wieder konkret zum Arbeitgeberverband

- Glauben Sie, daß der Verband durch Änderungen im Leistungsangebot an Attraktivität gewinnen kann?
- Sollte der Verband seine Mitgliedsfirmen verstärkt bei der Umsetzung der komplizierter werdenden Tarifverträge unterstützen? Halten Sie eine Implementierungsberatung für sinnvoll?

- Was halten Sie von einer Aufspaltung des Verbandes in kleinere, homogenere Einheiten (mehr Fachverbände) zur Erhöhung der Integrationskraft?
- Wie stehen Sie zu einer gespaltenen Mitgliedschaft (mit/ohne Tarifbindung)
 - bezüglich der Solidarität der Mitgliedsunternehmen untereinander?
 - bezüglich der Auswirkungen auf die Arbeits- und Konkurrenzbedingungen?
 - bezüglich der Aufgaben und des Einflusses des Verbandes?
 - bezüglich der Integrationsfähigkeit weiterer potentieller Mitglieder?
- Würde eine gespaltene Mitgliedschaft die Integrationskraft erhöhen?
- Glauben Sie, daß die Mehrzahl der Unternehmen die Tarifbindung aufrecht erhalten würde?
- Wie wird es der Arbeitgeberverband in Zukunft schaffen, die heterogener werdenden Interessen seiner Mitglieder zu vertreten/zu integrieren? Sind neue Formen der internen Abstimmung/des Interessenclearings nötig?
- Sehen Sie weitere Maßnahmen, durch die der Arbeitgeberverband seine Attraktivität erhöhen könnte?
- Wie sieht Ihrer Meinung nach der Arbeitgeberverband der Zukunft aus? Was sind seine Aufgaben?

5. Auswirkungen und Probleme der Änderungen

- Glauben Sie, daß es zu einem Machtverlust der sektoralen zugunsten der betrieblichen Ebene kommen wird?
- Welche Auswirkungen hat Ihre Antwort auf die Arbeit der Arbeitgeberverbände, der Gewerkschaften?
- Welche Auswirkungen haben die Änderungen in der Aufgabenteilung zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Ebene auf
 - das gesamte System kollektiver Vertretung?
 - die Bedeutung/die Macht der Verbände?
 - die Konflikthaftigkeit im Betrieb/das Betriebsklima der Unternehmen?
 - die Einheitlichkeit der Arbeits- und Konkurrenzbedingungen?
 - die Verbindlichkeit kollektiver Regelungen?
- Sehen Sie die Entwicklung für die Betriebe und die Arbeitsbedingungen eher positiv oder problematisch?
- Welche Auswirkungen haben die vorgeschlagenen Änderungen in der Tarifpolitik
 - für die Verpflichtungsfähigkeit der Mitglieder?
 - für die Arbeit der Verbände?
 - für den Organisationsgrad der Verbände (mit Tarifbindung)?
 - für die Einheitlichkeit der Arbeits- und Konkurrenzbedingungen?
 - für die Konflikthaftigkeit in den Betrieben/innerhalb der Branche?
 - auf die Kostensituation der Betriebe?
 - auf die Anpassungs-/Konkurrenzfähigkeit der Betriebe?

- auf die gesamtwirtschaftliche Beschäftigungssituation?

6. Schlußfrage

- Glauben Sie, daß sich die Krise der Verbände noch verschärfen wird, oder wurde ein Reformbedarf erkannt? Werden die Verbände die Krise überstehen?

Teil E) Anhang II

Experteninterviews im Rahmen der empirischen
Branchenuntersuchung in der baden-württembergischen Steine-&-
Erden- und Säge-6-Holz-Industrie

*[Dieser Anlagenband ist hier nicht publiziert, aber einsehbar in der
Bibliothek der Universität Konstanz]*