SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven

Haipeter, Thomas

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Haipeter, T. (2012). Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, *19*(4), 387-411. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-342672

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Thomas Haipeter*

Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven**

Zusammenfassung – Der Begriff Sozialpartnerschaft zur Kennzeichnung der industriellen Beziehungen in Deutschland ist umstritten. Dies liegt nicht zuletzt an den unterschiedlichen Bedeutungen, die damit verbunden werden. Verstanden als Handlungsmuster wechselseitiger Anerkennung, relativ ausgeglichener Machtverteilung und hoher Prägekraft kollektivvertraglicher Regulierungen ist der Begriff aber analytisch fruchtbar. Auf dieser Grundlage lässt sich die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in der Finanzmarktkrise als Renaissance sozialpartnerschaftlicher Regulierungen auf Tarifebene und in den Betrieben deuten. Diese Renaissance steht jedoch in einem Kontext langfristiger Erosionsprozesse von Tarifautonomie und Mitbestimmung, die gleichermaßen Arbeitsstandards und die Akteure der Arbeitsbeziehungen betreffen. Was folgt daraus für die Perspektiven der Sozialpartnerschaft? Es wird argumentiert, dass sich die Sozialpartnerschaft derzeit an einem Knotenpunkt der Entwicklung befindet, der auch eine längerfristige Stärkung der Sozialpartnerschaft möglich erscheinen lässt. Entscheidend dafür ist die Fortsetzung der Revitalisierungsstrategien der Interessenvertretungen, die an mehreren Punkten zu beobachten sind. Im Ergebnis wäre die Sozialpartnerschaft aber konfliktreicher, dezentraler und weniger elitär und intermediär.

Social Partnership during and after the Crisis: Developments and Perspectives.

The term social partnership is highly contested in the German literature. This is to a large extent a result of different meanings that are linked to the term. However, understood in the sense of mutual recognition, countervailing power and encompassing collective bargaining, social partnership is a fruitful analytical concept for analysing the developments of labour relations in Germany during the times of crisis. In this respect a renaissance of social partnership concerning both collective bargaining and codetermination has taken place. However, the renaissance was embedded in long term trends of erosion of labour relations, which poses the question of the future perspectives for social partnership. In this article it will be argued that the development of social partnership has reached a critical juncture. The future development of social partnership depends largely on the intensification of the efforts unions and works councils have initiated to revitalise their organisations. If successful, social partnership would be more conflictual and decentralised, while at the same time less elitist, and less engaged in an intermediary function.

Key words: **employer associations, interest representation, interest heterogeneity** (JEL: D71, J51, M54)

---

* PD Dr Thomas Haipeter, Jg. 1967, Universität Duisburg-Essen, Leiter der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am Institut Arbeit und Qualifikation, Forsthausweg 2, D – 47057 Duisburg. E-Mail: thomas.haipeter@uni-due.de.

** Artikel eingegangen: 15.9.2012
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 14.10.2012.

Industrielle Beziehungen, 19(4): 387-411 DOI 10.1688/1862-0035_IndB_2012_04_Haipeter
ISSN (print) 0943-2779, ISSN (internet) 1862-0035 © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

Einleitung: Eine Rückkehr zu alten Tugenden

Auf dem Höhepunkt der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009 gab es in Deutschland mehrere bemerkenswerte Entwicklungen zu beobachten. Dazu gehörte erstens, dass trotz des tiefsten Wirtschaftseinbruchs seit dem Zweiten Weltkrieg ein nennenswerter Anstieg der Arbeitslosigkeit ausblieb und ein „deutsches Beschäftigungswunder" (Krugman 2009) stattfand. Eine zweite Überraschung war, dass die deutsche Wirtschaftspolitik in der Krise mit einem langjährigen Entwicklungstrend der Rückführung staatlicher Ausgaben brach. Und drittens schließlich kam es zu einer Renaissance sozialpartnerschaftlicher Formen der Krisenbewältigung.

Gerade die Renaissance der Sozialpartnerschaft ist erklärungsbedürftig, schien diese doch bereits auf ein Abstellgleis der Geschichte abgeschoben zu sein. Unternehmen, Arbeitgeberverbände und Politik hatten sich seit den 1990er Jahren zunehmend von sozialpartnerschaftlichen Handlungsmustern verabschiedet. Unternehmensleitungen setzten zunehmend auf eine marktzentrierte Steuerung der Unternehmen und richteten die Unternehmensführung an strengen Renditezielen aus. Traditionelle Formen der Konsensbildung in den Betrieben wurden in ihrer Berechtigung auf betriebliche Wettbewerbsbündnisse zugeschnitten, in denen die Betriebsparteien nicht selten kollektive Arbeitsnormen zugunsten einer kurzfristigen Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe unterschritten. Tarifautonomie oder die Einbindung der Sozialpartner in politische Entscheidungen wurden von vielen Arbeitgeberverbänden zunehmend als institutionalisierte Reform- und Beschäftigungsblockaden betrachtet. Und schließlich kam eine staatliche Arbeitsmarkt-, Sozial- und Wirtschaftspolitik hinzu, die mit den Hartz-Reformen, der Deregulierung von Leiharbeit, dem Verzicht auf flächendeckende Mindestlöhne oder der Privatisierung und Liberalisierung öffentlicher Unternehmen und Dienstleistungen neuartige Fragmentierungen im deutschen Beschäftigungssystem insbesondere mit Blick auf Schaffung eines Niedriglohnsektors als Zone der Prekarität hervorgerufen hat (Bosch et al. 2007).

Wie lässt sich unter diesen Bedingungen die Renaissance der Sozialpartnerschaft in der Krise deuten? Und welche Perspektiven sind damit für die längerfristige Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Deutschland verbunden? Diese Fragen sollen im Folgenden unter zwei Blickwinkeln betrachtet werden. Zum einen soll die Rolle der Sozialpartnerschaft im deutschen „Beschäftigungswunder" genauer ausgeleuchtet werden. Dabei wird die These zu begründen versucht, dass die *alten Tugenden* der „koordinierten Marktökonomie" (Hall/Soskice 2001) wie Verhandlungen, Koordination und – auch konfliktorientierte – Kooperation zwischen den kollektiven Akteuren der industriellen Beziehungen für die besondere Beschäftigungsentwicklung in Deutschland verantwortlich waren. Diese alten Tugenden konnten in den Branchen der Exportindustrien für die Krisenbewältigung nicht wegen, sondern trotz der staatlichen Reformpolitik der letzten Dekade mobilisiert werden, die ihrerseits auf die Schwächung tariflicher Regulierungen und des Einflusses der Gewerkschaften – und damit auf den „Abriss des deutschen Beschäftigungsmodells" (Lehndorff 2009) – abzielte. Zum anderen wird die Frage aufgeworfen, welche Perspektiven daraus für die Sozialpartnerschaft erwachsen und welche der heterogenen Tendenzen des deutschen Beschäftigungsmodells sich in der Zukunft durchsetzen werden, ob das Muster der sozi-

alpartnerschaftlichen Verhandlung und kollektiven Regulierung oder das Muster der Liberalisierung und Schwächung der Kollektivakteure. Dabei soll gezeigt werden, dass sich die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen an einem *Knotenpunkt* – einer „Critical Juncture" im Sinne der Theorie der Pfadabhängigkeit (Pierson 2000) − befindet, an den sich mehrere Entwicklungspfade anschließen können. Positiv betrachtet heißt dies, dass es – entgegen anderslautender Prognosen – durchaus Handlungspotenziale für eine weitergehende Revitalisierung der Sozialpartnerschaft über die Krise hinaus gibt. Die Entwicklungen der Sozialpartnerschaft in der Krise und die Perspektiven der kurzfristigen Sozialpartnerschaft bilden die beiden zentralen Abschnitte dieses Papiers. Meine Ausführungen beginnen mit einem kurzen Exkurs zum Begriff der Sozialpartnerschaft und zur Reichweite seines analytischen Gehalts.

Was ist Sozialpartnerschaft?

Anders als im Nachbarland Österreich hat sich in Deutschland der Begriff „Sozialpartnerschaft" als Kennzeichnung bestimmter Muster der Arbeitsbeziehungen nie als Allgemeinplatz der Forschung etablieren können. Ein nicht unerheblicher Teil des Dissenses geht dabei auf Unschärfen der Begriffsbildung zurück. In der Literatur lassen sich mindestens sechs Varianten des Begriffs unterscheiden.

In der *ersten* Variante wird Sozialpartnerschaft als *dominanter Interaktionsmodus* zwischen den Interessenvertretungen von Kapital und Arbeit verstanden, der sich durch die weitgehende Abwesenheit von Konflikten zumindest in Form von Arbeitskämpfen und durch ein hohes Maß an Kooperation auszeichnet. Sozialpartnerschaft steht hier für eine weitgehende Befriedung der industriellen Beziehungen, beruhend auf einer breiten Schnittmenge gemeinsamer Interessen und dem Verzicht auf offenen Konflikt.

In der *zweiten* Variante wird Sozialpartnerschaft enger auf bestimmte Branchen, auf Strömungen innerhalb von Einzelgewerkschaften oder auf *bestimmte Handlungsmuster* bezogen. Paradebeispiel solcher begrenzter sozialpartnerschaftlicher Handlungsmuster ist demnach die chemische Industrie seit den frühen 1970er Jahren (Markovits 1986). Aber auch in anderen Gewerkschaften (und auch Arbeitgeberverbänden) anderer Branchen können sozialpartnerschaftliche Orientierungen eine Rolle neben anderen Handlungsmustern spielen. Nach Markovits (1986) lassen sich in vielen deutschen Einzelgewerkschaften zwei konfligierende Strömungen feststellen: auf der einen Seite eine sozialpartnerschaftliche Strömung, die auf zentralisierte Verhandlungen mit den Arbeitgeberverbänden und starke Betriebsräte setzt, und auf der anderen Seite eine Strömung, die auf Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht und Handlungsfähigkeit in den Betrieben und eine Dezentralisierung von Verhandlungen und Konflikten ausgerichtet ist.

In der *dritten* Lesart wird Sozialpartnerschaft begrifflich ausgeweitet und *inhaltlich präzisiert* (Kädtler 2009). Sie beruht demnach auf folgenden Elementen: Die kollektiven Akteure teilen übergeordnete politische und gesellschaftliche Ziele; die Tarifautonomie wird als zentrale Regulierungsinstitution von den kollektiven Akteuren anerkannt und unterstützt; und es besteht eine gemeinsam getragene Überzeugung, dass die Kooperation der anderen Seite unverzichtbar für die Erreichung der eigenen Ziele ist. In dieser Lesart hängt die Sozialpartnerschaft an gemeinsamen Deutungsmustern

und an der Existenz machtvoller Akteure auf beiden Seiten; denn nur bei Existenz machtvoller Akteure auf der Gegenseite wird Kooperation zu einer Voraussetzung für die Durchsetzung der eigenen Ziele.

Die *vierte* Lesart bezieht die Sozialpartnerschaft auf das Verhältnis zwischen Staat und Tarifparteien. Hier wird Sozialpartnerschaft mit einer *neokorporatistischen Konzertierung* und Sozialpakten auf gesamtwirtschaftlicher Ebene gleichgesetzt. Vorbild für diese Lesart ist Österreich. Es sind vor allem drei Elemente, die für die Sozialpartnerschaft dieser Lesart charakteristisch sind (Gerlich 1985): Erstens ein Konsens zwischen den Eliten der korporatistischen Akteure über gemeinsame Ziele wie die Vermeidung von Arbeitslosigkeit und starkes Wirtschaftswachstum; zweitens hochgradig zentralisierte Interessenverbände, deren Spitzenorganisationen ein Verhandlungsmandat haben und gegenüber ihren Mitgliedsverbänden verpflichtungsfähig sind; und schließlich drittens formelle und informelle Verfahren der Konzertierung von Interessen zwischen Verbänden und Staat.

In der *fünften* Lesart ist die Sozialpartnerschaft *Kennzeichnung eines Systems in der komparativen Analyse der industriellen Beziehungen*. Demnach ist sie für industrielle Beziehungen in kontinentaleuropäischen Ländern typisch und zeichnet sich durch relativ starke Interessenverbände von Kapital und Arbeit, eine weitgehende Autonomie der Verbände bei der Aushandlung von Lohn- und Arbeitsstandards und konsultative Beziehungen zur Politik aus. Vom skandinavischen Modell des Korporatismus unterscheidet sie sich durch die geringere Organisationsstärke der Gewerkschaften und durch schwächere Verbindungen zwischen diesen und den sozialdemokratischen Parteien (Crouch 1996).

Eine *sechste* mögliche Lesart der Sozialpartnerschaft schließlich zielt auf die industriellen Beziehungen auf europäischer Ebene. Hier ist der Begriff sogar in die Bestimmungen des Maastricht-Vertrages zum Sozialen Dialog eingeflossen (Leiber 2005). Diese Lesart ist dahingehend kritisiert worden, dass Sozialpartnerschaft auf der europäischen Ebene bis heute ein Programm geblieben ist, das die Realität kaum prägt (Keller 2003). Aber auch die Lesarten Eins, Zwei und Vier haben Kritik auf sich gezogen. Bei den Varianten Eins und Zwei lässt sich überzeugend argumentieren, dass das Bild weitgehender Interessenharmonie und der Abwesenheit von Konflikt der historischen Betrachtung der industriellen Beziehungen in Deutschland nicht standhält. Zwar ist das Niveau an Arbeitskämpfen in Deutschland im internationalen Vergleich relativ niedrig (Dribbusch 2011), und für einzelne Branchen wie die chemische Industrie ist das harmonische Bild der Sozialpartnerschaft in den Orientierungen der kollektiven Akteure zumindest auf der Tarifebene durchaus zutreffend. Doch von einer generellen Abwesenheit von Konflikten kann selbst hier keine Rede sein, wie der Blick auf betriebliche Auseinandersetzungen um Tarifabweichungen in der Branche zeigt (Haipeter 2010). Zudem ist die Annahme der Interessenharmonie der plausiblen Kritik ausgesetzt, die Interessengegensätze zwischen Kapital und Arbeit in Fragen der Einkommensverteilung oder der betrieblichen Herrschaft zu verschleiern und zu bagatellisieren (Müller-Jentsch 1999).

Auch für die vierte Lesart, die der korporatistischen Konzertierung, fehlt mit Blick auf Deutschland die empirische Evidenz. Eine solche Konzertierung nach österreichischem Vorbild hat es in Deutschland in vergleichbarer Form nie gegeben. Die

„Konzertierte Aktion" hielt in den späten 1960er und frühen 1970er Jahren nur wenige Jahre und scheiterte an der mangelnden lohnpolitischen Verpflichtungsfähigkeit der Gewerkschaften ebenso wie an der Konfliktstrategie der Arbeitgeber im Kampf um das Mitbestimmungsgesetz von 1976 und an der Abwendung des Staates von einer keynesianisch inspirierten Wirtschaftspolitik. Die krisenkorporatistische Regulierung des wirtschaftlichen Strukturwandels in den 1970er und 80er Jahren blieb auf einzelne Regionen und Branchen begrenzt (Esser/Fach 1989). Und auch das von der rot-grünen Bundesregierung eingerichtete „Bündnis für Arbeit" schließlich erfüllte den Korporatismus nicht mit Leben, denn das Bündnis war nie mehr als eine taktische Allianz, die der Legitimationssteigerung und politischen Unterstützung der Bundesregierung diente (Hassel 2009). Nach dem auch formalen Ende des Bündnisses Anfang des Jahres 2003 wurden die Gewerkschaften von der SPD-geführten Bundesregierung schließlich nur noch als eine Lobbygruppe neben anderen betrachtet und zudem von den arbeitsmarktpolitischen Reformprojekten weitgehend ausgeschlossen. Diese Entwicklung konnte als Abkehr vom traditionellen Elitenkonsens und als Signal eines vorläufigen Endes gesamtwirtschaftlicher Sozialpartnerschaft gewertet werden (Streeck 2005).

Analytisch fruchtbarer sind hingegen die Varianten Drei und Fünf. Diese Varianten fassen Sozialpartnerschaft als ein Interaktionsmodell der Arbeitsbeziehungen, dem bestimmte Deutungsmuster, Machtressourcen und Normen als Handlungsmodalitäten (Giddens 1991) zugeordnet sind. Sozialpartnerschaft zeichnet sich demnach durch *wechselseitige Anerkennung* der Kollektivakteure in Verhandlungen, durch *relativ ausgeglichene Machtverteilungen* zwischen den kollektiven Akteuren sowie durch die *prägende Kraft kollektivvertraglicher Regulierungen* für die Arbeitswirklichkeit der Beschäftigten aus. Nicht nur sind damit widerstreitende Verteilungs- und Herrschaftsinteressen zwischen Kapital und Arbeit Bestandteil dieses Interaktionsmodells, sondern auch eine Bandbreite möglicher Handlungsstrategien zwischen Kooperation und Konflikt in unterschiedlichen Handlungsarenen, sofern sie die Anerkennung anderer Kollektivinteressen und der Verbindlichkeit von Kollektivverträgen nicht grundlegend in Frage stellen. Ähnlich definiert die Sozialpartnerschaft auch Turner (1998: 2): „Social Partnership… refers to the nexus – and central political and economic importance – of bargaining relationships between strongly organized employers (in employer associations) and employees (in unions and works councils) that range from comprehensive collective bargaining and plant-level codetermination to vocational training and federal, state and local economic policy discussions".

Krise, staatliche Krisenpolitik und die Sozialpartner

Welche Bedeutung ist der Sozialpartnerschaft und den Sozialpartnern in den unterschiedlichen Arenen staatlicher Konsultation, Tarifautonomie und Betriebsverfassung für das „deutsche Beschäftigungswunder" zugekommen? In der Domäne der staatlichen Konsultation vollzog sich während der Finanzmarktkrise augenscheinlich der wohl deutlichste Bruch mit vorgängigen Entwicklungen. Denn zu Beginn der Krise – oder besser: als die Krise in den Deutungen der politischen Akteure virulent wurde – wurden die Vorsitzenden des DGB und der großen Einzelgewerkschaften erstmals

seit Jahren wieder zusammen mit den Spitzenfunktionären der Arbeitgeberverbände zu Konsultationsrunden in das Kanzleramt eingeladen.

Der *Konjunkturgipfel* war ein neues politisches Instrument der Regierung, die Sozialpartner in die Gestaltung ihrer Politik der Krisenbewältigung einzubinden. Er hatte jedoch wenig mit dem Bündnis für Arbeit der rot-grünen Vorgängerregierung zu tun. Zum einen ging es beim Krisengipfel nicht um Reformpolitik und die Erarbeitung von Reformvorschlägen für den Arbeitsmarkt oder die Sozialversicherungen. Einerseits war der Fokus breiter auf alle möglichen Maßnahmen der Krisenbewältigung ausgelegt, andererseits war er aber auch enger, weil die Themen nur auf die Krise und ihre politische Bearbeitung bezogen waren und kein Anspruch auf politische Regulierung über die Krise hinaus daran geknüpft war. Zum anderen hatte der Krisengipfel den Charakter einer punktuellen Konsultation, auch wenn ihm noch ein weiterer Gipfel folgen sollte. Die Regierung war frei, Vorschläge der Sozialpartner aufzugreifen oder zu ignorieren, und die Sozialpartner gingen keine vertraglichen Bindungen ein, für die sie in der Folge die Verantwortung hätten übernehmen können oder wollen. Die typischen Kennzeichen von Sozialpakten – regelmäßige Konsultationen und wechselseitige Bindungen (Avdagic/Rhodes/Visser 2005) − trafen auf den Krisengipfel mithin nicht zu.

Neben dem Ziel der Bearbeitung der Krise spielten bei der Regierung Macht- und Legitimationsinteressen (zu dieser Unterscheidung Hassel 2009) eine Rolle. Sie wollte zum einen die Gewerkschaften mit ins Boot holen, um einen breiten Konsens in der Krisenpolitik zu erzielen und möglichen Widerstand der Gewerkschaften zu verhindern. Und zum anderen standen für das folgende Jahr Bundestagswahlen vor der Tür, für die sich die Regierungsparteien positionieren wollten. Zugleich aber, und das schränkte die Rolle der Konsultation als Verfahren der Legitimationsbeschaffung ein (und damit auch die politische Attraktivität eines Sozialpakts, dazu Hamann/Kelly 2007), versuchten die Parteien der großen Koalition den Eindruck von Einigkeit und verantwortlichem Umgang mit der Krise zu signalisieren mit der Folge, dass kaum inhaltliche Kontroversen ausgetragen wurden und die Gewerkschaften nicht als Legitimationsbeschaffer für die eine oder die andere Partei dienen konnten. Diese Differenzierungen sollte man im Auge behalten, wenn mit Blick auf die Konsultation zwischen Regierung und Sozialpartnern von einer Rückkehr des Korporatismus (Müller-Jentsch 2010) oder von einem Krisenkorporatismus (Urban 2010) gesprochen wird. Es handelt sich genau besehen um eine Rückkehr zu punktuellen Konsultationen. Dies bedeutet zwar gegenüber der Phase seit der Hartz-Gesetzgebung eine Neuerung, ist aber nicht gleichbedeutend mit einem neuen Sozialpakt, zu dem die Regierung nicht eingeladen hatte und zu dem sie auch von den Interessenverbänden nicht gedrängt worden war. Viel spricht mithin dafür, hierin eine krisenbedingte und *temporäre Öffnung* der staatlichen Handlungsarena für die Sozialpartnerschaft zu sehen, nicht aber den Beginn eines neuen Korporatismus oder neuer Sozialpakte.

Für diese Deutung spricht der selektive Umgang mit gewerkschaftlichen Vorschlägen und Konzepten. In der unmittelbaren Krisenphase dieser Konsultationsrunde zeichnete sich zunächst eine Interessenallianz zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden für den Erhalt Deutschlands als Industriestandort und die möglichst weitgehende Sicherung der Beschäftigung im Industriesektor ab. Ende 2008

mussten die Unternehmen der Metallindustrie starke Auftragseinbrüche von durchschnittlich 35% ihres normalen Auftragsvolumens hinnehmen (Gesamtmetall 2010), und auch in der chemischen Industrie sank die Kapazitätsauslastung zwischen Oktober und Dezember des Jahres 2008 um fast 20 Prozentpunkte. Die Gewerkschaften gingen deshalb mit der zentralen Forderung nach Beschäftigungssicherung und nach Stützung der Nachfrage in den Krisengipfel. Ein abgestimmtes Programm gab es zwar nicht, doch wiesen die *Aktionspläne* der großen Einzelgewerkschaften zahlreiche Gemeinsamkeiten auf.[1]

Kasten 1: Die Programme der IG Metall und der IG BCE von Ende 2008
– in Zusammenfassung des Autors

Das Sieben-Punkte-Programm der IG Metall

1. Keine Entlassungen in 2009 durch Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen;
2. Schutz der Leiharbeiter durch Erhalt der Arbeitsplätze bei den Leiharbeitsfirmen;
3. Sicherung der Kreditversorgung der Realwirtschaft;
4. Die Einführung einer Umweltprämie für Alt-Autos im Umfang von 3.000 Euro;
5. Die Ausgabe von Konsumschecks sowie eine Aufstockung der Monatssätze von Hartz IV;
6. Die Auflegung eines Zukunftsinvestitionsfonds von 100 Mrd. Euro über eine Zukunftsanleihe in Höhe von zwei Prozent auf Vermögen privater Haushalte über 750.000 Euro;
7. Die Ausweitung der Unternehmensmitbestimmung.

Das Zehn-Punkte-Programm der IG BCE

1. Verabschiedung der Unternehmensleitungen vom Kurzfrist-Denken;
2. Ausweitung des Schutzschirms für Arbeit in Form des Deutschlandfonds;
3. Zügige Ausweitung der Konjunkturprogramme;
4. Reform der kalten Steuerprogression und Ausgabe von Konsumschecks;
5. Wiedereinführung der vollen Pendler-Pauschale;
6. Vorziehung der steuerlichen Absetzbarkeit der Krankenkassenbeiträge;
7. Neuregelung der Leiharbeit nach dem Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ und Regelung zu branchenbezogenen Mindestlöhnen;
8. Ausdehnung des Kurzarbeitergeldes von 12 auf 18 Monate;
9. Reform der Managervergütung zugunsten langfristiger Wachstumsanreize;
10. Soziale Verantwortung Dividendenausschüttungen.

Zentrale Forderungen der Gewerkschaftsseite sind schließlich in das neue Konjunkturprogramm eingeflossen. Dazu zählen Zukunftsinvestitionen der öffentlichen Hand von rund 15 Mrd. Euro, die Förderung der Elektromobilität sowie schließlich die Umweltprämie für das Verschrotten eines Altfahrzeugs und den Kauf eines Neuwagens. Das Konjunkturpaket II hatte insgesamt ein Volumen von gut 50 Mrd. Euro. Nach Schätzungen des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung

---

1 dazu Kasten 1: http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/SID-BC3B0A5D-6058A00C/internet/style.xsl/kurs_wechsel.htm; http://www.igbce.de/portal/site/igbce/template.RAW; Zugriff 02.02.2012.

(IMK) hat alleine die Umweltprämie für Autos einen Wachstumsschub von einem Prozent des BIP ausgelöst. Der Beitrag des Staates zum wirtschaftlichen Wachstum in der Folge der Konjunkturprogramme betrug nach Angaben des IMK 0,5% für 2008, 1,4% für 2009 und 0,8% in 2010 (IMK 2009).

Zwei weitere Punkte aus den Forderungskatalogen der Gewerkschaften erlangten ebenfalls große Bedeutung. Dazu zählt als erster Punkt die Forderung nach *Verzicht* der Unternehmen auf betriebsbedingte Kündigungen. Diese Forderung wurde auch vom Arbeitsminister aufgenommen und an die im DAX notierten Großunternehmen gerichtet. Einen Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen sagten diese zwar nicht zu. Doch hatte auch die schwächere Aussage, nach Möglichkeit auf Kündigungen zu verzichten, die sie schließlich trafen, einige symbolische Strahlkraft. Zudem bestanden in zehn der 30 Unternehmen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung, die Kündigungen ausschlossen. Damit waren 900.000 Arbeitsplätze der insgesamt 1,7 Mio. Beschäftigten der DAX-Unternehmen in Deutschland vertraglich garantiert (Rose 2009).

Der zweite und für die personalpolitische Praxis der Betriebe weit wichtigere Punkt war die *Ausweitung der Kurzarbeit*. Hierzu wurde eine Verlängerung der Bezugsdauergrenzen des Kurzarbeitergeldes von 12 auf 18 Monate beschlossen (ab Juli 2009 verlängert auf 24 Monate), bei 50%iger Übernahme der Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers ab dem ersten und voller Übernahme ab dem siebten Monat sowie, alternativ, der vollen Übernahme der Beiträge bei gleichzeitiger Qualifizierung der Beschäftigten von Beginn der Kurzarbeit an. Kurzarbeit trug wesentlich dazu bei, dass die Beschäftigung trotz des dramatischen Wachstumseinbruchs von 4,9% des BIP in 2009 nahezu konstant blieb. Im Durchschnitt belief sich Ende 2009 die Arbeitszeitverkürzung durch Kurzarbeit pro Kurzarbeiter auf 30% der vertraglichen Arbeitszeiten (Brenke et al. 2010). Qualifizierungsmaßnahmen blieben übrigens trotz der finanziellen Anreize die Ausnahme. Nach Berechnungen des IAB (Fuchs et al. 2010) trug die Kurzarbeit im Jahr 2009 mit gut 13 Stunden zu einer Arbeitszeitverkürzung von 41,3 Stunden bei (s. Tab. 1), die den Erhalt von weit über einer Million Arbeitsplätze vor allem in der industriellen Exportwirtschaft ermöglicht hat (Herzog-Stein/Seifert 2010).

Tab. 1: Komponenten der Arbeitszeitentwicklung in 2009
(Fuchs et al. 2010; eigene Darstellung)

Instrumente der Arbeitszeitverkürzung	Arbeitszeitverkürzung in 2009 pro Beschäftigten in Stunden
Kurzarbeit	-13,4
Reduzierung der Wochenarbeitszeit	-10,1
Reduzierung Überstunden	-7,9
Abbau Guthaben Arbeitszeitkonten	-7,0
Teilzeiteffekt	-7,5
Kalendereinflüsse	-0,7
Krankenstand	0,1
Urlaub	4,6
Nebenerwerbstätigkeit	0,6
Gesamtveränderung 2009	**-41,3**

Trotz dieser Erfolge blieb die Ausweitung der Sozialpartnerschaft in die Domäne politischen Handelns jedoch selektiv und temporär. Dies zeigt das Schicksal des zweiten Krisengipfels, zu dem die Regierung im Angesicht der dramatischen Verschärfung des Konjunktureinbruchs im ersten Quartal des Jahres 2009 geladen hatte. Gegenstand des Gipfels sollte aus Sicht der Regierung aber kein neues Konjunkturpaket sein, sondern nur eine Bestandsaufnahme der bisherigen Maßnahmen. Die großen Einzelgewerkschaften hatten im Vorfeld des Gipfels jedoch Aktionsprogramme entwickelt, in denen sie neue Investitionsprogramme, die Auflage eines Beteiligungsfonds zur Unterstützung der realwirtschaftlichen Unternehmen und die Neuregulierung der Arbeits- und Finanzmärkte forderten. Dass die Gewerkschaften mit ihren Forderungen auf dem zweiten Konjunkturgipfel und danach nicht mehr durchdrangen, zeigte zweierlei. Erstens gab es für alle Forderungen, die auf Verteilungsfragen und auf die Veränderung der Regulierungsgrundlagen der Arbeits- und Finanzmärkte abzielten, keine Schnittmenge für Interessenkompromisse. Und zum anderen hatte sich das Zeitfenster für effektive Konsultationen schon wieder geschlossen. Ein untrüglicher Indikator dafür ist auch, dass mit der Verbesserung der wirtschaftlichen Lage in der zweiten Hälfte des Jahres 2009 und nach der Bundestagswahl die Regierung kein Interesse mehr daran zeigte, die Sozialpartner noch einmal in ähnlicher Form zu konsultieren wie in der Krise. Damit wurde die Sozialpartnerschaft wieder in ihre für Deutschland angestammten Arenen zurückgeworfen, die Tarifautonomie und die Betriebsverfassung.

Sozialpartnerschaft und Tarifautonomie – Zwei Industriebranchen

Auf der Ebene der Tarifautonomie dominierte in der Krisenphase das Interaktionsmodell der Sozialpartnerschaft in den von der Krise am stärksten betroffenen Industriesektoren eindeutig. Sowohl in der Metall- und Elektroindustrie als auch in der chemischen Industrie fanden im Jahr 2008 Entgelttarifverhandlungen statt. In der chemischen Industrie waren die Verhandlungen noch vor dem Kriseneinbruch geführt worden, während die Verhandlungen in der Metallindustrie im zweiten Halbjahr bereits unter dem Eindruck des starken Konjunkturrückgangs standen. In der chemischen Industrie konnte deshalb auch eine Anhebung der Entgelte von 4,4% für 2008 sowie eine Stufenerhöhung ab Frühjahr 2009 von 3,3% vereinbart werden. In der Metallindustrie hingegen wurde nach Warnstreiks und schwierigen Verhandlungen eine Entgelterhöhung von 2,1% für das Jahr 2009 mit flexibler Dezember-Komponente für 2008 vereinbart, die es den Betriebsparteien erlaubte, bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten die Erhöhung zu verschieben.

Da in beiden Branchen die Tarifverträge jeweils für das Jahr 2009 galten, wurden die nächsten Entgelttarifverträge erst für das Jahr 2010 vereinbart. Beide Gewerkschaften verzichteten in dieser Tarifrunde erstmalig auf quantifizierte Lohnforderungen. In der chemischen Industrie verlangte die Gewerkschaft eine „angemessene" Entgelterhöhung, und in der Metallindustrie die Sicherung der Realeinkommen. Dies war für sich genommen schon eine kleine Umwälzung der Tarifrituale. Hinzu kam, dass die Gewerkschaften in beiden Branchen den Schwerpunkt auf Regelungen zur Beschäftigungssicherung legten. Anders als in der Metallindustrie haben sich dabei die Tarifparteien in der chemischen Industrie ausdrücklich auf eine Tradition der Sozial-

partnerschaft im Sinne der Lesart Zwei bezogen (dazu Kädtler/Hertle 1997). Diese hatten sie in den Vorjahren auch ausdrücklich zu fördern und weiter zu entwickeln versucht, beispielsweise durch Sozialpartner-Vereinbarungen als gemeinsamen Positionierungen und Willensbekundungen. Vor diesem Hintergrund überrascht es auch nicht, dass sich die Tarifparteien der chemischen Industrie im November 2008 zu einem Spitzengespräch getroffen und danach ein gemeinsames Kommuniqué veröffentlicht haben, in dem sie die staatlichen Rettungspakete als unvermeidlich, eine effektive Finanzmarktaufsicht als notwendig und eine Ausweitung des Kurzarbeitergeldes als sinnvoll bezeichneten.

In den Verhandlungen zur Tarifrunde 2010 wurde bereits in der ersten zentralen Tarifrunde – regionale Tarifverhandlungen finden in der chemischen Industrie zwar vorgelagert statt, bleiben aber regelmäßig ohne Einigung – ein Verhandlungsergebnis erzielt, das die Tarifparteien als „Krisen-Bündnis-Chemie" bezeichneten. Der Abschluss sah neben einer Weiterführung der Entgelttabelle für 11 Monate und zwei Einmalzahlungen die Nutzung interner Flexibilitätsinstrumente wie Kurzarbeit und tarifliche Öffnungsklauseln und die Bildung regionaler Beschäftigungsnetzwerke zur Vermittlung von Beschäftigten vor; betriebsbedingte Kündigungen sind als Ultima Ratio gegenüber dem Betriebsrat gesondert zu begründen. Zur Kurzarbeit bestand in der chemischen Industrie schon zuvor die tariflich vereinbarte Vorgabe, das Kurzarbeitergeld, das nach gesetzlicher Regelung 67% (mit Kindern) oder 60% (ohne Kinder) des Monatsnettoentgeltes beträgt, auf 90% aufzustocken (dazu auch Bispinck 2009). Ferner wurde der bereits 2003 vereinbarte Tarifvertrag Ausbildung verlängert, demzufolge in den Jahren 2001 bis 2013 pro Jahr 9.000 Ausbildungsplätze in der Branche angeboten und zudem ein Ausbildungsfonds eingerichtet werden soll, der die Übernahme von bis zu 1.000 Auszubildenden nach der Ausbildung für maximal ein Jahr und mit 1.000 Euro monatlich unterstützen soll (das Modell erhielt den Titel „1.000 für 1.000").

Ähnlich verliefen die Verhandlungen in der Metallindustrie. Hier konnten bereits in Sondierungsgesprächen Kernpunkte einer möglichen Einigung ausgelotet werden. Als Pilotbezirk wurde der Bezirk NRW ausgewählt, und bereits in der ersten – wenn auch 12 Stunden langen – Verhandlungsrunde wurde ein Verhandlungsergebnis erzielt. Der Abschluss sah analog zur chemischen Industrie die Beibehaltung der Entgelttabellen des vorigen Tarifvertrages für elf Monate bei einer Einmalzahlung vor. Anders als in der chemischen Industrie hatte der Tarifvertrag eine Laufzeit von 23 Monaten; für die Monate 12 bis 23 wurde eine Entgelterhöhung von 2,7% festgelegt, deren Beginn nach betrieblicher Vereinbarung um zwei Monate nach vorne und nach hinten verlagert werden konnte. Zusätzlich wurde der Tarifvertrag „Zukunft in Arbeit" vereinbart. Er enthielt zwei Modelle der Beschäftigungssicherung. Nach dem ersten Modell können die Betriebsparteien durch freiwillige Betriebsvereinbarung die tariflichen Sonderzahlungen (Urlaubs- und Weihnachtsgeld) gleichmäßig auf das monatliche Arbeitsentgelt verteilen, wodurch die Bemessungsgrundlage für das Kurzarbeitergeld steigt. Diese Regelung senkt die betrieblichen Remanenzkosten, also die trotz Kostenübernahme durch die Bundesagentur für Arbeit weiterhin bestehenden fixen Personalkosten, zu denen auch tarifliche Einmalzahlungen gehören. Dafür haben die Tarifparteien in gemeinsamer Initiative eine Zustimmung des Gesetzgebers

erwirkt, der daraufhin auch die Erstattung der Sozialversicherungsbeiträge bis März 2012 verlängert hat. Nach dem zweiten Modell kann anschließend an diese tarifliche Kurzarbeit durch freiwillige Betriebsvereinbarung die wöchentliche Arbeitszeit mit Teilentgeltausgleich und Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen auf bis zu 28 Stunden ohne und bis zu 26 Stunden mit Zustimmung der Tarifparteien gesenkt werden. Zur Förderung der Ausbildung wurde vereinbart, dass die Arbeitgeber erweiterte Pflichten einer Prüfung der Übernahme von Auszubildenden haben. Die von der IG Metall angestrebte formale Verschärfung der Übernahmeansprüche gelang jedoch nicht; die tariflich vorgesehene befristete Übernahme von einem Jahr behielt Bestand.

Kehrseite der Beschäftigungssicherung war eine von den Gewerkschaften ausdrücklich verfolgte Politik der *Lohnmoderation*. Die Arbeitskosten sollten niedrig gehalten werden, um in der Krise keine Beschäftigung zu gefährden. Vor allem deshalb wurden die Tarifvereinbarungen von den Arbeitgeberverbänden beider Branchen als Signal der Vernunft gepriesen und die Gewerkschaften für ihre neuen Tarifstrategien in der Krise ausdrücklich gelobt. Dieses Lob trug die Hoffnung in sich, dass Tarifverhandlungen doch immer so funktionieren sollten. In dieses Bild einer scheinbaren neuen Harmonie der Sozialpartnerschaft im Sinne der Lesart Zwei passt der Tatbestand, dass in 2010 die Zahl der Arbeitskämpfe deutlich zurückgegangen ist; die Anzahl der daran beteiligten Beschäftigten sank auf ein Drittel des Vorjahreswertes (WSI-Pressdienst 2011), und die beiden zentralen Branchen des Industriesektors hatten daran großen Anteil.

Die Harmonie der Lohnmoderation blieb aber auf die Krise beschränkt. Sie ist keine längerfristige tarifpolitische Strategie der Gewerkschaften in den weltmarktexponierten Exportindustrien. Denn es sind gerade diese Branchen, in denen die Tariflöhne in der letzten Dekade den kostenneutralen Verteilungsspielraum aus Inflation und Produktivitätsentwicklung auch tatsächlich ausgeschöpft haben (Bispinck 2011). Dies zeigt sich auch daran, dass die IG BCE in der Tarifrunde 2011 mit einer ambitionierten Lohnforderung von sieben Prozent und dem ausdrücklichen Ziel, einen lohnpolitischen Ausgleich für die Lohnzurückhaltung des Vorjahres zu erreichen, in die Verhandlungen ging und dass sie schließlich eine Entgelterhöhung von 4,1% durchsetzen konnte.

Die Tarifvereinbarungen der Krise waren nicht die einzigen Ansatzpunkte, mit denen auf der Ebene der Tarifautonomie eine sozialpartnerschaftliche Politik der Beschäftigungssicherung gefördert wurde. Denn die Tarifparteien hatten mit vielfältigen tariflichen Regulierungen bereits vor der Krise die Grundlagen dafür gelegt, dass die Unternehmen in der Krise durch Nutzung der internen Flexibilität ihre Stammbeschäftigung weitgehend halten konnten. Zu diesen Regulierungen gehören vor allem die Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung und die Möglichkeiten der Tarifabweichung. In den beiden exponierten Industriebranchen Metall- und chemische Industrie gibt es dazu eine Reihe von einander ergänzenden Regelungen (Kasten 2).

Es waren nicht zuletzt diese Regelungen, die in der Krise die hohe interne Flexibilität der Betriebe ermöglicht haben, weil sie Optionen für eine kollektive Arbeitszeitverkürzung – und damit eine Umverteilung der Arbeit unter den Beschäftigten – jenseits der Kurzarbeit geschaffen haben, die so in anderen Ländern nicht bestanden haben, und weil sie diese Optionen zugleich mit Regelungen zur Beschäftigungssiche-

rung verbunden haben. Diese Möglichkeiten aber mussten auch betrieblich genutzt werden; und Grundlage dafür war die Sozialpartnerschaft in den Betrieben. Auf diese dritte Arena der Sozialpartnerschaft neben der Politik und der Tarifautonomie ist nun einzugehen.

Kasten 2: Tarifliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung und zur Tarifabweichung

Chemische Industrie	Metallindustrie
➢ *Arbeitszeitkorridor*: Die 1994 geltende Regelung erlaubt die Arbeitszeitverlängerung oder -verkürzung der tariflichen Regelarbeitszeit von 37,5 Stunden um bis zu 2,5 Stunden mit Entgeltausgleich. Erstreckt sich die Geltung der Abweichung auf größere Betriebe oder Betriebsteile, ist die Zustimmung der Tarifvertragsparteien verpflichtend. ➢ *Entgeltkorridor:* Die Anfang 1998 in Kraft getretene Regelung eröffnet die Möglichkeit einer Entgeltabsenkung um bis zu 10%. Sie ist geknüpft an die Bedingungen wie die Beschäftigungssicherung, die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit oder wirtschaftliche Schwierigkeiten des Unternehmens. Der Abbau übertariflicher Leistungen soll Vorrang haben. ➢ *Jahresleistung/Einmalzahlung*: Die Anfang 2002 vereinbarte Regelung lässt eine Veränderung der Höhe und des Auszahlungszeitpunktes der Jahresleistung (oder anderer Einmalzahlungen wie des Urlaubsgeldes) für das laufende Kalenderjahr zu. Auch hier sind Kürzungen wirtschaftlich zu begründen, und Reduzierungen übertariflicher Leistungen sollten Vorrang haben. ➢ *Tarifkonkurrierende Betriebe*: Nach der seit Mitte 2002 gültigen Regelung können die Betriebsparteien für einzelne Betriebe oder Betriebsteile befristet niedrigere Entgeltsätze aushandeln, sofern diese in einer Tarifkonkurrenz zu anderen Tarifverträgen stehen. Die Abweichung kann nach Betriebsvereinbarung auch unbefristet weiter gelten. ➢ *Firmenbezogene Verbandstarifverträge*: Ebenfalls seit Mitte 2002 existiert die Möglichkeit, eine vom Verbandstarifvertrag abweichende Tarifvereinbarung für ein Unternehmen analog eines Haustarifvertrages zu treffen. Dieses Instrument soll der Ergänzung dienen und erst nach Prüfung der Korridorregelungen genutzt werden. Abweichungen können zu allen tariflichen Themen vereinbart werden und sind durch die Tarifvertragsparteien abzuschließen.	➢ *Tarifverträge zur Standort- und Beschäftigungssicherung*: Diese Tarifverträge existieren seit Mitte der 1990er Jahre und wurden seitdem immer wieder erneuert. In den westdeutschen Tarifgebieten mit tariflicher Regelarbeitszeit von 35 Stunden sehen sie eine Arbeitszeitverkürzung auf bis zu 30, in den ostdeutschen Tarifgebieten mit tariflicher Regelarbeitszeit von 38 Stunden auf bis zu 33 Wochenstunden vor. Die Entgelte sinken proportional zur Arbeitszeit; Umrechnungen der tariflichen Sonderzahlungen auf die Monatsentgelte sind möglich. Die Arbeitszeitverkürzung erfolgt durch freiwillige Betriebsvereinbarung. Während der Laufzeit der Vereinbarungen sind betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen. ➢ *Pforzheimer Vereinbarung*: In der Pforzheimer Vereinbarung des Jahres 2004 werden vorhergehende Regelungen zur Tarifabweichungen wie die Härtefallklausel für Ostdeutschland oder die Sanierungsklauseln für westdeutsche Tarifgebiete vereinheitlicht. Bedingung für den Abschluss einer Tarifabweichung sind die Sicherung oder der Ausbau der Beschäftigung sowie die Verbesserung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit und der Investitionsbedingungen. Thematische oder materielle Begrenzungen wie in den Korridorregelungen der chemischen Industrie gibt es nicht. Die Vereinbarung sieht dafür die Prüfung von Maßnahmen durch die Betriebsparteien unter Hinzuziehung der Tarifvertragsparteien vor. Die Unternehmen sind zu einer umfassenden Information und der Bereitstellung entsprechender Unterlagen verpflichtet. Tarifabweichungen sind als Ergänzungstarifverträge zu vereinbaren und unterliegen damit der Verhandlungshoheit der Tarifparteien.

Sozialpartnerschaft und die interne Flexibilität der Betriebe

Die Arbeitszeitverkürzung wurde in den Betrieben organisiert und umgesetzt. Hier wurden Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung getroffen, Arbeitszeiten kollektiv reduziert, Mehrarbeit zurückgefahren, Arbeitszeitkonten geräumt und schließlich auf die Kurzarbeit vereinbart. In all diesen Fragen der Arbeitszeit einschließlich der Kurzarbeit haben Betriebsräte ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten aktiv genutzt. An-

ders formuliert: Ohne die Mitarbeit der Betriebsräte hätten die gesetzlichen und tariflichen Regelungsmöglichkeiten der internen Flexibilität gar nicht ausgeschöpft werden können. Mehr noch, viele dieser Möglichkeiten waren auch durch die Betriebsparteien überhaupt erst geschaffen worden.

Mit Blick auf die Arbeitszeitverkürzung entwickelte sich in den Unternehmen nach dem Kriseneinbruch ein typischer Ablauf. Zu Beginn der Krise wurde zunächst Überstunden zurückgeführt, dann Zeitguthaben abgebaut und Betriebsurlaub vorgezogen. Als die damit verbunden Spielräume der Arbeitszeitverkürzung aufgebraucht waren, kam die Kurzarbeit zum Einsatz. In der Spitze waren in der Metallindustrie im Mai 2009, auf dem Höhepunkt der Krise, 974.500 Beschäftigte in Kurzarbeit; mehr als ein Viertel aller Beschäftigten der Branche und rund zwei Drittel aller Kurzarbeiter in Deutschland insgesamt. Den Angaben von Gesamtmetall (2010) zufolge wurde insgesamt eine Verringerung des Arbeitszeitvolumens um 8% erreicht; 6% davon gingen auf das Konto der Kurzarbeit, 2% auf das der anderen Instrumente der Arbeitszeitverkürzung. Kurzarbeit hat also in der Metall- und Elektroindustrie eine größere Rolle bei der Arbeitsumverteilung gespielt als in anderen Branchen. Dennoch verloren insgesamt rund 200.000 Beschäftigte ihre Stelle, und 104.000 Leiharbeiter wurden nicht weiter beschäftigt. In der chemischen Industrie waren nach Angaben des Spitzenverbandes der Arbeitgeber, dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC), auf dem Höhepunkt der Krise im April 2009 knapp 47.500 Beschäftigte in Kurzarbeit und am Ende des Jahres nur noch gut 11.000 (BAVC 2010). Auch in der kritischen Phase arbeiteten weniger als 10% der Beschäftigten in Kurzarbeit, ein deutlich geringerer Anteil als in der Metallindustrie. Die Arbeitszeit wurde durch die verschiedenen Instrumente der Arbeitszeitverkürzung um etwa 7% reduziert, bei einem Rückgang des Produktionsvolumens Ende 2008 um gut 18%.

Genaueren Aufschluss über die Instrumente und Maßnahmen der betrieblichen Beschäftigungssicherung gibt eine Sonderbefragung im Rahmen der der WSI-Betriebsrätebefragung, die im Sommer 2009 durchgeführt wurde (Bogedan et al. 2009). Nach Angaben der Betriebsräte wies der Abbau von Arbeitszeitkonten mit einer Nutzung in 30% der Betriebe die größte Verbreitung auf, gefolgt von der Kurzarbeit in 20%, betrieblicher Umsetzungen in 14%, Entgeltreduzierungen in 11%, sonstigen Veränderungen der Arbeitszeit in acht Prozent und Einschnitten bei betrieblichen Sozialleistungen in fünf Prozent der Betriebe. Nach Branchen unterscheiden sich die Werte aber stark; in den Investitions- und Gebrauchsgüterindustrien betrug der Anteil der Betriebe, die Kurzarbeit genutzt haben, 49% und der Anteil derjenigen, die Arbeitszeitkonten abgebaut haben, 53%. Zudem bestanden in einem Viertel aller Betriebe vor der Krise abgeschlossene Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung (Bogedan/Brehmer/Herzog-Stein 2009). Diese Vereinbarungen hatten in der Regel eine mehrjährige Laufzeit, so dass vielfach die Beschäftigungssicherung über die Krise hinweg getragen haben dürfte und daher keine neuen Vereinbarungen abgeschlossen wurden. In dieser Situation ist anzunehmen, dass die Betriebsräte zu großen Teilen auf die Einhaltung abgeschlossener Verträge gepocht und Neuverhandlungen zur Beschäftigungssicherung abgelehnt haben.

Neben der kollektiven Beschäftigungssicherung dienten vor allem Arbeitszeitkonten als Instrument der internen Flexibilität. Dass der Abbau von Arbeitszeitkonten mit

sieben Stunden pro Beschäftigten im Jahr 2009 (siehe Tabelle 1) gerade in der Anfangsphase der Krise ein so bedeutsames Ausmaß erreichen konnte, lag vor allem daran, dass sich in den Jahren zuvor Arbeitszeitkonten rasch verbreitet hatten. Verfügten nach Angaben des IAB-Betriebspanels in 1999 rund 35% der Arbeitnehmer über ein Arbeitszeitkonto, so waren es zehn Jahre später in 2009 bereits 51%. Im Durchschnitt sind in der Krise die Guthaben auf Arbeitszeitkonten von 72 auf 27 Stunden zurückgegangen. Der Rückgang war in der Industrie mit 50 Stunden größer als im Dienstleistungsbereich mit 38 Stunden (Zapf/Brehmer 2010). Die Abbaumöglichkeiten hängen entscheidend von der Konstruktion der Arbeitszeitkonten ab, die in den Händen der Betriebsparteien liegt. Neben den Obergrenzen für Guthaben und Zeitschulden – in 2007 lagen im Produzierenden Gewerbe die durchschnittlichen Obergrenzen für Zeitguthaben bei 135 Stunden und für Zeitschulden bei 69 Stunden (Groß/Schwarz 2009) – sind hier insbesondere die Möglichkeiten kollektiven Abbaus zu nennen. Kollektive Zeitentnahmen durch Beschluss der Betriebsparteien können in den Betriebsvereinbarungen als gesonderte Klausel angeführt sein; alternativ dazu können auch Konten gesondert für die Zwecke des Ausgleichs von Schwankungen der Konjunktur oder der Kapazitätsauslastung eingerichtet worden sein. Zwar besteht dabei grundsätzlich ein potenzieller Konflikt zwischen individueller Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung und kollektiver beschäftigungspolitischer Interessen der Betriebsparteien (Haipeter 2006). Doch ist davon auszugehen, dass für die Beschäftigten in der Krise die Beschäftigungsinteressen gegenüber Autonomieinteressen der Arbeitszeit an Bedeutung gewonnen haben. Hinzu kommt ferner, dass die Reduzierung von Arbeitszeitkonten im Gegensatz zu Kurzarbeit und Verkürzungen der Wochenarbeitszeit keine Absenkungen der effektiven Entgelte zur Folge haben, was sie für die Beschäftigten als Maßnahme der Arbeitszeitreduzierung attraktiv macht.

Auch die *Kurzarbeit* ist Gegenstand der sozialpartnerschaftlichen Regulierung. Nicht nur haben die Betriebsräte dabei nach §87.1 des Betriebsverfassungsgesetzes ein zwingendes Mitbestimmungsrecht. Die Aufgaben der Betriebsräte bei der Regelung von Kurzarbeit bestehen vor allem darin, den Umfang und die Dauer der Kurzarbeit zu verhandeln, Benachteiligungen für bestimmte Beschäftigtengruppen zu vermeiden, die Kurzarbeit möglichst gleichmäßig zu verteilen, betriebsbedingte Kündigungen auszuschließen sowie Qualifizierungen zu planen und zu unterstützen. Die mit der Ausweitung der Kurzarbeit verbundenen Qualifizierungsanreize haben jedoch nur wenige Betriebe genutzt. Nur in 13% der Betriebe durchlief wenigstens ein in Kurzarbeit beschäftigter Arbeitnehmer eine Qualifizierungsmaßnahme, und nur 8% aller Kurzarbeitenden nahmen an solchen Maßnahmen teil (Bechmann 2010). Entscheidend für die betrieblichen Qualifizierungsaktivitäten waren nach den Erfahrungen eigener Fallstudien vor allem die Initiativen der Betriebsräte. Dafür sei exemplarisch ein Betrieb vorgestellt, der im Rahmen eines von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsprojekts im Zeitraum Ende 2009/Anfang 2010 untersucht wurde (Haipeter et al. 2011). In diesem mit rund 500 Beschäftigten mittelgroßen Unternehmen des Anlagenbaus wurde auf Initiative des Betriebsrates ein Qualifizierungsplan erarbeitet, der die Einsatzflexibilität der Beschäftigten erhöhen und auf diese Weise eine geplante Reorganisation der Gruppenarbeit qualifikatorisch unterstützen sollte. Die Kurzarbeit öffnete aus Sicht des Betriebsrates ein Zeitfenster für Qualifizierung.

Die Maßnahmen wurden bei den Beschäftigten überaus stark nachgefragt, nicht zuletzt weil der Betriebsrat Höhergruppierungen mit steigendem Qualifikationsniveau durchsetzen konnte.

Trotz der verbreiteten Nutzung interner Flexibilität wurde, wie bereits erwähnt, auf Entlassungen nicht verzichtet. Nach Angaben der Betriebsrätebefragung wurden in knapp einem Viertel der Betriebe der Gesamtwirtschaft Leiharbeitnehmer abgebaut; in der Investitions- und Verbrauchsgüterindustrie lag dieser Wert sogar bei 42% der Betriebe. Die Betriebsräte haben in den Betrieben grundsätzlich darauf gepocht, die Stammbelegschaften soweit als möglich zu halten und betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Dies heißt aber nicht, dass sie deshalb die externe Flexibilität der Leiharbeit befürwortet hätten. Im Gegenteil drängen die Betriebsräte typischerweise darauf, Leiharbeitnehmer sobald und soweit möglich in die Stammbelegschaften zu übernehmen. Zudem trägt die recht hohe Verbreitung von Abfindungen (13% der Betriebe) und Vorruhestandsregelungen (12% der Betriebe) beim Personalabbau die Handschrift der Betriebsräte und ihrer Forderung nach sozialverträglichen Maßnahmen der Personalreduzierung. Sozialpartnerschaft spielte also eine große Rolle bei der Frage, wie Personalabbau im Betrieb konkret gestaltet wurde.

So bedeutend insgesamt die sozialpartnerschaftlich geregelte und begleitete interne Flexibilität für das deutsche Beschäftigungswunder auch war, der weitgehende Erhalt der Beschäftigung in der Phase des tiefen Kriseneinbruchs des Jahres 2009 beruhte darauf nur zu einem Teil. Nach Berechnungen des WSI hat die Arbeitszeitverkürzung im Krisenzeitraum vom ersten Quartal 2008 bis zum vierten Quartal 2009 einen Anstieg des Beschäftigungswachstums von Drei Prozent nach sich gezogen (dazu und zum Folgenden Herzog-Stein/Seifert 2010). Als wichtiger Faktor der Beschäftigungsstabilisierung kam aber eine zyklische Abweichung der Arbeitsproduktivität von der Trendentwicklung hinzu, die mit einem positiven Beschäftigungseffekt von 4,9% in noch größerem Maße als die Arbeitszeitreduzierung auf die Beschäftigungsentwicklung einwirkte. Die Arbeitszeitverkürzung sicherte demnach etwa 1,2 Mio. Arbeitsplätze, der Rückgang der Arbeitsproduktivität sogar knapp 2 Mio. Arbeitsplätze. Zur sozialpartnerschaftlichen Beschäftigungspolitik der Betriebe gehörten daher nicht nur die Arbeitszeitverkürzung, sondern auch das Horten von Arbeitskräften und die Inkaufnahme einer deutlich negativen Entwicklung der Arbeitsproduktivität.

Nach Bosch (2011) lassen sich neben der Nutzung der temporalen Flexibilitätsspielräume zumindest drei Handlungsmotive der Unternehmen für das Horten von Personal benennen. Erstens die verbreitete Personalstrategie der unteren Linie, die dazu geführt hatte, dass die Unternehmen im Aufschwung ab 2006 erstmals mit einen Fachkräftemangel konfrontiert waren, der hohe Rekrutierungskosten nach sich zog; zweitens das Auslaufen der staatlichen Finanzierung des Vorruhestands als Alternative des sozialverträglichen Personalabbaus; und drittens der politische Druck der Regierung für Beschäftigungssicherung, der dem Erhalt der Stammbelegschaften als Handlungsstrategie der Unternehmen eine besondere Legitimität verlieh.

Zu ergänzen ist in dieser Aufzählung die zentrale Rolle der Betriebsräte. Denn die Betriebsräte haben in den Betrieben die Strategien der Beschäftigungssicherung und des Hortens von Arbeitskräften entscheidend gefördert. Schon in den Jahren der Ver-

schlankung waren die Betriebsräte häufig Mahner einer langfristigen Rationalität in den Unternehmen; ihr Kampf gegen Personalabbau, Produktionsverlagerung oder Outsourcing war von der Überzeugung getragen, dass die Unternehmen damit wichtige Kompetenz- und Qualifikationsressourcen verlieren und langfristig ihre Konkurrenzfähigkeit gefährden würden (Haipeter 2010). In der Krise haben sie die Unternehmen zu dieser Einsicht auch auf dem Verhandlungsweg gezwungen, und zwar in Form von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung oder durch die vertragliche Koppelung von Kurzarbeit an den Verzicht der Unternehmen auf betriebsbedingte Kündigungen.

Kaum beantworten lässt sich die Frage, ob die sozialpartnerschaftlichen Strategien der Beschäftigungssicherung und der Arbeitszeitverkürzung über eine längerfristige Krise getragen hätten. Viel spricht dafür, dass diese Strategien als Brücke zwar überaus erfolgreich waren, dass sie ohne Anschluss an das andere Ufer in Form einer konjunkturellen Erholung aber wohl nicht viel länger einen stärkeren Beschäftigungsabbau verhindert hätten. Insofern kam zu einem guten Politikmix auch eine gehörige Portion Glück hinzu (Bosch 2011). Es war der rasche und fast ausschließlich exportgetriebene Aufschwung seit der zweiten Hälfte des Jahres 2009, der den Abbau der Kurzarbeit und die Rückkehr zum Produktivitätstrend erst ermöglichte. Ebenso unklar ist auch, wie nachhaltig die Erfahrungen einer erfolgreichen Sozialpartnerschaft in der Krise sind und wie und ob sie die weitere Entwicklung der Sozialpartnerschaft in den Betrieben und auf der Tarifebene prägen können. Denn die Sozialpartnerschaft ist ihrerseits langfristigen Krisentendenzen ausgesetzt, die ihren Bestand trotz der neuen Erfahrungen gefährden.

Krisentendenzen der Sozialpartnerschaft

Die Entwicklung der Sozialpartnerschaft in der Krise steckt voller Ambivalenzen. Nicht wenige der Instrumente, die in der Krise zur Arbeitszeitverkürzung und zur Sicherung der Beschäftigung eingesetzt werden konnten, waren in den Jahren zuvor als Ausdruck einer wachsenden Krise der Interessenvertretungen und der Sozialpartnerschaft gedeutet worden. Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitszeitkonten galten als Triebkräfte einer wachsenden Verbetrieblichung, die Überforderungen bei den Betriebsräten erzeugen und Machtasymmetrien zugunsten des Managements verschärfen (Schmidt/Trinczek 1999). Betriebliche Beschäftigungsbündnisse wurden als Kronzeugen einer Umwandlung der Arbeitsregulierung interpretiert. Die kollektivvertragliche Arbeitsregulierung hat demnach nicht mehr den Charakter einer verpflichtender Institution, sondern wandelt sich in Richtung freiwilliger Vereinbarungen, die nur noch abgeschlossen werden, sofern und weil sie den Unternehmen zur Reduzierung von Transaktionskosten dienen (Streeck 2010). Und Tarifabweichungen schließlich wurden als Indikatoren einer inneren Erosion der Tarifregulierung kritisch betrachtet, in deren Zuge durch Tarifunterschreitungen die normative Prägekraft der Tarifverträge ausgehöhlt würde (Bispinck/Schulten 2003).

Ein wichtiger Bereich, in dem sich diese nachlassende Prägekraft vor der Krise zeigte, ist die Arbeitszeit, der für die Erklärung des deutschen Beschäftigungswunders eine so große Bedeutung zukommt. Hier war vor der Krise eine wachsende Entkoppelung der tatsächlichen von den (tarif-) vertraglichen Arbeitszeiten zu erkennen.

Während die tarifvertraglichen Arbeitszeiten konstant bei 37,7 Stunden blieben, stiegen die durchschnittlichen tatsächlichen Arbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten auf 40,4 Stunden. Neben Tarifabweichungen mit Arbeitszeitverlängerungen zeichnete sich dafür Mehrarbeit verantwortlich, die, sei es bezahlt oder sei es in Form von Guthaben auf Arbeitszeitkonten oder auch von Gleitzeitverfall, ihrerseits eine Auswirkung der Personalstrategien der unteren Linie war, die in vielen Unternehmen verfolgt wurden und nach wie vor werden. Die nachlassende Prägekraft der Tarifverträge mit Blick auf die Arbeitszeiten war deshalb eine wichtige Vorbedingung dafür, dass in der Krise so viel Arbeitszeitvolumen abgebaut werden konnte, dass daraus wirksame Effekte für die Beschäftigungssicherung entstehen konnten. Die aktuelle Entwicklung der Arbeitszeiten nach der Krise weist übrigens wieder einen starken Anstieg der tatsächlichen Arbeitszeiten auf, der dafür spricht, dass sich das alte Muster wiederholt und die Bindekraft der Arbeitszeitregulierung erneut zu einem Problem wird (Franz/Lehndorff 2010).

Nicht nur deshalb treffen die oben zitierten Krisendeutungen einen wichtigen Punkt. Was sich nämlich vor allem darin widerspiegelt ist die Wahrnehmung einer wachsenden *Machtverschiebung* zuungunsten der kollektiven Interessenvertretungen – und darunter auch der Arbeitgeberverbände − und zugunsten der Unternehmen. Ausgangspunkt dafür sind neue Strategien und neue Handlungsspielräume, die sich die Unternehmen seit den 1990er Jahren erschließen konnten. Mit der *Internationalisierung* der Produktion konnten die Unternehmen kostengünstigere Produktionsorte aufsuchen und eine Konkurrenz zwischen Standorten entfachen. Mit der Einführung *marktorientierter Organisationsformen* gelang es ihnen, den Wettbewerb zwischen einzelnen Unternehmenseinheiten zu entzünden und die Beschäftigten direkter als zuvor mit den Unwägbarkeiten von Markt und Konkurrenz zu konfrontieren. Und mit der Entwicklung *finanzwirtschaftlicher Steuerungsformen* haben sie eine straffe Renditeorientierung entwickelt und durchgesetzt.

Unter diesen Bedingungen gerieten die kollektivvertraglichen Arbeitsnormen unter Druck und die kollektiven Interessenvertretungen der Arbeitnehmer in eine Defensivposition, in der die Verteidigung erreichter Arbeitsstandards zur wichtigsten Aufgabe wurde. Hinzu kam die eigene Schwäche, die durch die Mitgliederverluste der Gewerkschaften hervorgerufen wurde. Der Mitgliederrückgang um fast 15 Prozentpunkte von etwa 33% noch Anfang der 1990er Jahre auf aktuell nur mehr unter 19% spricht eine deutliche Sprache (OECD 2011). Doch auch die Arbeitgeberverbände blieben von der Entwicklung nicht verschont. Sie verloren Mitglieder, und in der Folge ging die Tarifbindung der Beschäftigten deutlich zurück, seit 1992 bis 2010 um 13 Prozentpunkte von 76% auf 63% in Westdeutschland; und um 12 Prozentpunkte von 63% in 1992 auf 51% in 2010 in Ostdeutschland (Ellguth/Kohaut 2011). Die Arbeitgeberverbände haben dann ihrerseits versucht, mit Forderungen nach Dezentralisierung des Tarifsystems und mit der Gründung von Arbeitgeberverbänden ohne Tarifbindung (OT-Verbände) neue Organisationsanreize für die Unternehmen zu schaffen (Haipeter 2010a; Schröder/Weßels 2010). Die Dezentralisierung der Arbeitsregulierung, die sich mit der Verbetrieblichung der Arbeitszeitgestaltung, den betrieblichen Bündnissen und vor allem den Tarifabweichungen vollzog, war mithin Ausdruck einer Schwächung der Sozialpartner als kollektiver Akteure. Als Tarifparteien können

schwache Sozialpartner die Bindekraft der Flächentarifverträge nicht sicherstellen. Und im Betrieb können schwache Interessenvertretungen keine Sozialpartner der Unternehmen sein, sondern allenfalls Juniorpartner, die Managementstrategien legitimieren und kollektivvertraglich mit Konzessionen begleiten.

An diesem Punkt unterscheiden sich chemische Industrie und Metallindustrie auf den ersten Blick stark. Während die Metallindustrie ganz im Trend rückläufiger Tarifbindung liegt, verharrt die Tarifbindung nach Beschäftigten in der chemischen Industrie stabil auf hohem Niveau von etwa 90% (Müller-Jentsch 2010a). Es scheint, als ob in der chemischen Industrie die Organisationsmacht der Gewerkschaft und institutionelle Stabilität zu einem guten Teil entkoppelt wären. Dafür lassen sich vor allem zwei Faktoren anführen: Die im Vergleich zur Metallindustrie großbetriebliche Struktur der Branche und damit verbunden die Fähigkeit der Arbeitgeberverbände, ihre Mitglieder in der Organisation zu halten und auf die Tarifverträge zu verpflichten. Solange diese beiden Faktoren gegeben sind, ist die Gewerkschaft nicht zu betrieblichen Konflikten um Tarifbindung gezwungen, in denen ihre Organisationsmacht über den Verbleib eines Betriebes im Tarifvertrag entscheiden würde. Gänzlich entkoppelt ist deshalb der Zusammenhang zwischen Tarifverträgen und Organisationsmacht aber auch in der chemischen Industrie nicht. Denn für die *Qualität* der Tarifbindung ist auch in der chemischen Industrie die gewerkschaftliche Organisationsmacht entscheidend. Dies zeigt sich vor allem bei Auseinandersetzungen um Tarifabweichungen, bei denen die Gewerkschaft sehr wohl organisationsmächtig sein muss, um diese Abweichungen zu kontrollieren (Haipeter 2010).

Zudem wirkt sich in beiden Industriebranchen gleichermaßen die Fragmentierung der Arbeitsbeziehungen aus, in deren Zuge das gemeinsame Band der Arbeitsregulierung zwischen den Branchen und insbesondere zwischen Industriebranchen und Dienstleistungsbranchen immer stärker gedehnt wurde, bis es schließlich zerriss (Bosch et al. 2007). Die Lohndifferentiale zwischen Industrie- und Dienstleistungssektor wachsen. Dies hat zwar positive Effekte für die Wettbewerbsfähigkeit der Industrieunternehmen, steigert für diese aber auch die Attraktivität von Auslagerungsstrategien und erzeugt eine wachsende Tarifkonkurrenz zwischen den Branchen (Horn et al. 2007). Erschwerend kommen die Herausbildung eines Niedriglohnsektors und die Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse wie Leiharbeit oder Minijobs hinzu. Vor der Krise arbeitete bereits mehr als jeder fünfte Beschäftigte zu Niedriglöhnen (Bosch/Kalina 2010), und Leiharbeit wurde gerade im Verarbeitenden Gewerbe mehr und mehr strategisch als Instrument der Kostensenkung und der Disziplinierung eingesetzt (Holst/Nachtwey/Dörre 2010). Ähnlich wie bei der Arbeitszeit zeigt auch hier die Entwicklung nach der Krise eine Rückkehr zum alten Trend vor der Krise. Nach dem Rückgang der Leiharbeit in der Krise wurde der Beschäftigungsaufbau in der Industrie zu über 50% von Leiharbeit getragen. Die Personalpolitik der unteren Linie, zu der die Aufstockung des Personals mit Leiharbeit gehört, hat die Krisenzeit offensichtlich unbeschadet überstanden, und die Prekarisierung der Beschäftigungsverhältnisse schreitet fort. Daran haben auch die zaghaften ersten Versuche wenig geändert, zumindest in einigen Branchen tarifliche Mindestlöhne für allgemeinverbindlich zu erklären. Abgesehen davon, dass die vereinbarten Mindestlöhne teilweise unter dem Niveau des Niedriglohnes liegen, bestehen auch gravierende Probleme bei der inter-

nen Durchsetzung der Löhne in den Branchen (dazu Bosch/Weinkopf/Worthmann 2011).

Für die Sozialpartnerschaft hatten sich also vor der Krise die Handlungsmodalitäten – die Deutungsmuster, die Machtressourcen und die Normen – grundlegend verändert. Erstens wurde die Sozialpartnerschaft in den industriellen Branchen des Verarbeitenden Gewerbes durch Dezentralisierung und nachlassende Prägekraft tariflicher Regelungen gefährdet, in denen sich eine gewachsene Handlungsmacht der Unternehmen widerspiegelt. Globalisierung, marktzentrierte Organisationsformen und straffe Renditesteuerung erzeugten *Machtasymmetrien* zugunsten der Unternehmen und zuungunsten der Arbeitnehmervertretungen und stellten dadurch die Sozialpartnerschaft in ihrem industriellen Kernbereich in Frage. Zweitens nahm der *normative Geltungsbereich* der Sozialpartnerschaft im Gefolge des Rückgangs der Tarifbindung und der Ausweitung gewerkschaftsfreier Zonen ab; dies gilt für die meisten Industriebranchen und – mit Ausnahme des Bankgewerbes − insbesondere für die privaten Dienstleistungen; im Bankgewerbe ist diese Tendenz wegen der großbetrieblichen Struktur des privaten Bankensektors und der engeren sozialpartnerschaftlichen Bindung der Sparkassenorganisationen und der Genossenschaftsbanken nur durch Auslagerung einzelner Geschäftsbereiche wie der Direktbanken aus der Tarifbindung erkennbar. Darüber hinaus sind neue Branchen wie die IT-Industrie oder die „grünen" Industrien entstanden, in denen sich sozialpartnerschaftliche Interaktionsmuster teilweise gar nicht erst entwickelt haben, weil die sozialpartnerschaftlichen Akteure fehlen. Drittens zeigen Tarifabweichungen, Konzessionen im Rahmen betrieblicher Beschäftigungsbündnisse wie auch die OT-Strategien der Arbeitgeberverbände, dass die sozialpartnerschaftlichen *Deutungsmuster* an Legitimität im Arbeitgeberlager auch in den Industriebranchen – und hier in der Metallindustrie insgesamt deutlich stärker als in der chemischen Industrie − erkennbar eingebüßt haben. Die Anerkennung der Interessen der anderen Seite verlor an Wirkung und der Fundus gemeinsamer Grundüberzeugungen der Aufrechterhaltung sozialpartnerschaftlicher Institutionen schmolz dahin, ablesbar auch an den wiederkehrenden Debatten über die Sinnhaftigkeit der Unternehmensmitbestimmung (Höpner 2004).

Diese Entwicklungen hängen zu einem guten Teil auch damit zusammen, dass die staatlichen Unterstützungsleistungen für die Sozialpartnerschaft zurückgefahren wurden oder, wie im Falle der Mindestlöhne, nur unzureichend gewährt werden, und zudem bei den für die Tarifautonomie so wichtigen Arbeitsmarktreformen der letzten Dekade die Sozialpartnerschaft außen vor gelassen wurde. Beispiele dafür sind sowohl die Entkoppelung der Zumutbarkeit für die Arbeitsaufnahme von den ortsüblichen Tarifverträgen als auch und vor allem die Schwächung des Equal-Pay-Prinzips bei der Leiharbeit. Diese beruht auf der Ausnahmeregelung, dass Tarifverträge von Leiharbeitsunternehmen Vorrang vor gleicher Bezahlung von Leih- und Stammbelegschaften haben. Vor dem Hintergrund fehlender gewerkschaftlicher Organisationsmacht in den Leiharbeitsunternehmen ist dies eine Einladung für Unterbietungskonkurrenz durch schwächere Tarifverträge.

Neuere Entwicklungen und Ambivalenzen

Die Krise der Sozialpartnerschaft vor der Krise beruht mithin auf einer Machtverschiebung zugunsten Unternehmen, auf der Schwächung der Tarifparteien und auf dem Entzug der Unterstützung durch den Staat. Was aber hat sich mit und seit der Krise daran möglicherweise geändert? Und existieren dadurch neue Handlungsmöglichkeiten für die in die Defensive geratenen Interessenvertretungen? Die staatliche Unterstützung der Sozialpartnerschaft durch arbeitsmarktpolitische Reformen wie Mindestlöhne, Durchsetzung des Equal-Pay-Prinzips oder auch Ausweitungen von Allgemeinverbindlichkeitserklärungen liegt zu einem guten Teil außerhalb der Reichweite der Durchsetzungsfähigkeit der Sozialpartner. Zudem handelt es sich dabei um Konfliktthemen zwischen den Interessenvertretungen von Kapital und Arbeit, für die sozialpartnerschaftliche Kompromisse kaum in Aussicht sind, weil die Arbeitgeberverbände eine Verweigerungsposition bezogen haben und sich damit ein gutes Stück von sozialpartnerschaftlichen Lösungen entfernt haben. Immerhin aber steht die Einführung eines Mindestlohnes auf der Agenda der meisten Bundestagsparteien, und es besteht Hoffnung, dass Mindestlöhne zumindest ausgeweitet werden; unklar sind aber Zeitpunkt, Umfang und Regelungsformen. Ähnliche Tendenzen einer politischen Veränderung der Regulierung lassen sich auch bei der Leiharbeit feststellen, sind aber umstritten. Gänzlich ohne Einfluss sind die Tarifparteien dabei aber nicht, denn die politische Bewegung in diesen Themen ist wesentlich auf gewerkschaftliche Kampagnen zu den Themen Mindestlohn (angestoßen vor allem von Ver.di und der NGG) und Leiharbeit (angestoßen vor allem von der IG Metall) zurückzuführen.

Auch auf der Ebene der Tarifautonomie gibt es derzeit auf den ersten Blick nur wenige Ansätze, die Probleme der abnehmenden Bindekraft der Sozialpartnerschaft anzugehen, wenn man einmal davon absieht, dass die Dezentralisierung die Attraktivität der Tarifverträge für die Unternehmen steigern könnte. Mit Ausnahme der chemischen Industrie lassen sich solche Argumente jedoch bislang kaum glaubhaft belegen. Allerdings ist festzustellen, dass die Kritik der Arbeitgeber am System der Tarifverträge spätestens seit dem Einbruch der Krise deutlich abgeebbt ist. Grundsätzliche Infragestellungen der Tarifautonomie oder der Mitbestimmung sind seitdem von ihrer Seite nicht mehr zu hören; hier hat sich offensichtlich ein Wandel der Orientierungen auf der Ebene vieler Arbeitgeberverbände vollzogen. Zudem habe die Gewerkschaften in den Industriebranchen einige tarifliche Erfolge bei der Erhöhung der Entgelte und der Verbesserung der Übernahmebedingungen für Leiharbeiter durchsetzen können.

In den Betrieben schließlich hat sich an straffer Renditesteuerung, marktzentrierter Kontrolle und systematischer Standortkonkurrenz trotz des Hortens von Stammbeschäftigten in der Krise nichts geändert. Die Zunahme der Arbeitszeit und der Personalaufbau über Leiharbeit zeigen zudem, dass die Personalpolitik der unteren Linie weiterhin gepflegt wird; das Halten von Personal zielte darauf, diese untere Linie zu stabilisieren. Zugleich aber finden sich auch Ansätze einer Revitalisierung der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen und der Steigerung ihrer Organisationsmacht schon aus den Jahren vor der Krise (Turner 2008). Dazu gehören einerseits *Organizing-Kampagnen* in den Dienstleistungsbranchen. Vor allem in den Ein-

zelhandelsunternehmen Schlecker und Lidl hat Ver.di jeweils Organizing-Kampagnen gestartet, die sich auf die Bildung breiter sozialer Bündnisse im Sinne eines Social Movement Unionism und der öffentlichen Skandalisierung betrieblicher Praktiken gründeten. Strategisches Ziel dieser Kampagnen war der Aufbau institutioneller Interessenvertretungsstrukturen in den Betrieben dieser gewerkschafts- und betriebsratsfeindlichen Unternehmen. Der Erfolg dieser Kampagnen war zwar sehr unterschiedlich, doch lassen sich aus den gemachten Erfahrungen hinsichtlich der Ausstattung der Kampagnen mit Ressourcen oder des Bedarfs an langfristig angelegten Strategien wertvolle Lehren für zukünftige Kampagnen ziehen (Bormann 2011).

In den Industriebranchen wie der Metallindustrie andererseits findet auch Organizing in den − deutlich kleineren − gewerkschaftsfreien Zonen statt mit dem Ziel, in den unerschlossenen Betrieben oder Beschäftigtengruppen als Organisation Fuß zu fassen. Ein weiteres Hauptaugenmerk liegt hier aber auf *neuen Konflikt- und Beteiligungsstrategien* in Auseinandersetzungen um Tarifabweichungen und betriebliche Konkurrenzstrategien. Insbesondere die Mitgliederbeteiligung in Verhandlungen zu Tarifabweichungen, die durch Mitgliederentscheide über Verhandlungen oder die Annahme eines Verhandlungsergebnisses organisiert wird, hat sich als wirksames Instrument erwiesen, die Attraktivität der Gewerkschaft zu stärken und neue Mitglieder zu gewinnen. Dabei lassen sich einzelne Fälle beobachten, in denen die Gewerkschaften ihren Organisationsgrad in den Betrieben deutlich erhöhen konnten. Zudem konnten dadurch die Betriebsräte mit Rückendeckung der Gewerkschaft in den Auseinandersetzungen um Tarifabweichungen den Unternehmensleitungen besser Paroli bieten und auf dieser Grundlage akzeptable Kompromisse erzielen (Haipeter 2010).

Ähnlich ist die Bilanz betrieblicher Modernisierungskampagnen wie der Kampagne „Besser statt billiger" der IG Metall. Hier gelang es der Gewerkschaft mehr und mehr, durch Aufbau einer Beratungs- und Beraterinfrastruktur die Handlungs- und Konfliktfähigkeit der Betriebsräte zu erhöhen und sie zu Auseinandersetzungen um Unternehmensstrategien zu befähigen. Und auch dabei spielte die Beteiligung der Beschäftigten eine große Rolle. Beschäftigte wurden als Experten ihrer Arbeit beteiligt, die mit den Betriebsräten Gegenstrategien zu kurzfristigen und an Renditemaximierung ausgerichteten Unternehmenskonzepten entwickelt haben. Auf diese Weise ließen sich in einigen untersuchten Betrieben neue Verbindungen insbesondere zu den Angestellten knüpfen, bei denen die Gewerkschaft traditionell große Organisationsprobleme hat (Haipeter et al. 2011).

Gemeinsam ist diesen Beispielen nicht nur, dass sie die realistische Chance einer Stärkung der Interessenvertretungen aufzeigen. Gemeinsam ist ihnen auch, dass sie auf die Reformbedürftigkeit des Selbstverständnisses von Betriebsräten und Gewerkschaften verweisen. Müller-Jentsch (1982) hatte bereits vor längerer Zeit das traditionelle und wohl noch immer vorherrschende Selbstverständnis deutscher Gewerkschaften und Betriebsräte auf den Begriff der *intermediären Organisation* gebracht. Intermediäre Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie kollektive Interessen zwischen ihren Mitgliedern und anderen Akteuren vermitteln, diese Interessen selektieren und formulieren und sie hinter verschlossenen Türen mit Arbeitgeberverbänden oder Unternehmen und unter allenfalls punktueller Mobilisierung der Beschäftigten aushandeln. Vor dem Hintergrund der oben zitierten Erfahrungen dürften die Tage der

Interessenvertretungen als „befestigte“ Organisationen aber gezählt sein, wenn sie diesem Leitbild treu bleiben. Neue Stärke kann ihnen – vor allem dort, wo sie noch präsent sind – nur aus der breiten Einbindung und Beteiligung der Mitglieder und Beschäftigten an Konflikten über Arbeitsnormen oder an der gemeinsamen Entwicklung und Ausfechtung wirtschaftlicher Alternativkonzepte erwachsen.

Dass dies nicht ohne Auswirkungen auf die Handlungsmuster der Interessenvertretungen bleiben kann, ist offensichtlich. Vor allem das Spannungsfeld zwischen Effizienz und Legitimität der Interessenvertretungen verschiebt sich (dazu Weitbrecht 1969). Die bisherige Orientierung auf die Effizienz von Verhandlungen durch weitgehende Distanzierung der Verhandelnden von denjenigen, für die verhandelt wird, nimmt ab, und die Orientierung auf die Mitgliederinteressen und deren unmittelbare Beteiligung – und damit auf die Legitimität der Interessenvertretungen – nimmt zu. Setzen sich diese Entwicklungen fort, wären in der Konsequenz die Arbeitsbeziehungen nicht nur konfliktreicher, sondern auch weniger zentralisiert und elitär. Dies müsste aber nicht das Ende der Sozialpartnerschaft bedeuten, schließt diese doch Konflikte durchaus ein und die Beteiligung der Beschäftigten als Akteure nicht aus.

Schlussbemerkung: Perspektiven der Sozialpartnerschaft

Das deutsche „Beschäftigungswunder“ beruhte zu guten Teilen auf der *Aktivierung alter Tugenden* der Sozialpartnerschaft. Dazu gehörten Konsultationen in der staatlichen Arena, beschäftigungsorientierte Tarifverträge in der Arena der Tarifautonomie sowie schließlich und vor allem die sozialpartnerschaftliche Nutzung interner Flexibilitätsspielräume durch Arbeitszeitverkürzungen in der Handlungsarena der Betriebe. Nicht verschwiegen werden soll dabei, dass mit dem exportgetriebenen Aufschwung in der zweiten Jahreshälfte auch noch Glück hinzukam. Fest steht jedoch: Nicht Arbeitsmarktreformen, die auf die Ausweitung externer Flexibilität zielten, sondern die sozialpartnerschaftlichen Koordinierungen mit der Zielsetzung des Erhalts von Beschäftigung haben die erstaunliche Stabilität der Beschäftigung bewirkt, die den Blick der internationalen Öffentlichkeit auf Deutschland hat werfen lassen. Und mehr noch, die alten Tugenden der Sozialpartnerschaft waren wirkungsmächtig, obwohl dieses Modell kollektiver Koordinierung und Konfliktaustragung von vielen schon totgesagt wurde, sei es, weil sie wünschten, dass es so sei, oder sei es, weil sie dies als unvermeidlich und schicksalhaft prophezeiten.

Doch was folgt daraus in längerfristiger Perspektive? Ist mit der Aktivierung der Sozialpartnerschaft in der Krise zugleich ihre Revitalisierung im Sinne einer nachhaltigen Stärkung verbunden? Die aktuellen Entwicklungen in und nach der Krise sind ambivalent. Einerseits setzen sich langfristige Krisentendenzen fort. Der Staat hat sich aus der Konsultation mit den Sozialpartnern rasch wieder zurückgezogen. Die Arbeitgeberverbände halten an ihrer Ablehnung von Mindestlöhnen oder einer Regulierung der Leiharbeit fest und distanzieren sich damit an wichtigen Punkten von der Logik sozialpartnerschaftlicher Kompromisse. Die Organisationsgrade der Gewerkschaften nehmen insgesamt weiterhin ab, die Tarifbindung der Unternehmen und Beschäftigten geht zurück, die Fragmentierung des Arbeitsmarktes durch Niedriglohn und Leiharbeit hält an. Die Unternehmen setzen im Aufschwung voll auf Leiharbeit und Arbeitszeitverlängerung, behalten ihre Personalstrategie der unteren Linie bei und folgen

weiter einer straffen Renditesteuerung, in der Arbeitsnormen unter Druck geraten und Auslagerungen an der Tagesordnung sind.

Diese Probleme schließen eine Rückkehr zu den altbekannten Formen der Sozialpartnerschaft nach Lage der Dinge aus. Zugleich aber gibt es andererseits auch neue Entwicklungstendenzen, die auf eine *Revitalisierung der Sozialpartnerschaft* unter neuen Bedingungen hindeuten. Dazu zählen die politischen Wirkungen gewerkschaftlicher Kampagnen gegen Mindestlohn und Leiharbeit, die Erfolge der tariflichen Regulierung von Leiharbeit in den Industriebranchen, das Verstummen der Arbeitgeberkritik an Tarifautonomie und Mitbestimmung und vor allem die neuen gewerkschaftlichen Strategieansätze der Mitgliedergewinnung und der beteiligungsorientierten Tarif- und Betriebspolitik. Sie bergen das Potenzial einer Stärkung der Interessenvertretungen, und diese ist die elementare Voraussetzung dafür, der Sozialpartnerschaft langfristig neues Leben einzuhauchen.

Die Entwicklung der Sozialpartnerschaft befindet sich nach der Krise an einem kritischen Knotenpunkt. Langfristige Erosionstendenzen wirken fort. Aber zugleich finden sich Anzeichen einer Revitalisierung der Interessenvertretungen, die neue Antworten auf die Probleme ihrer Organisationsmacht und der Arbeitsregulierung insgesamt suchen und zunehmend auch zu finden scheinen. Ob der sozialpartnerschaftliche Handlungsmodus Zukunftschancen hat hängt – neben der Frage staatlicher Unterstützungsleistungen, die von den Interessenvertretungen nur bedingt beeinflussbar sind − vor allem von der Energie und der Konsequenz ab, mit der die Interessenvertretung ihre Erneuerung weiter vorantreiben. Eine Renaissance der Sozialpartnerschaft über die Finanzkrise hinaus ist keinesfalls jedenfalls ausgeschlossen.

Allerdings hätte diese Entwicklung den Preis, dass sich die Sozialpartnerschaft und die Sozialpartner verändern. Ihre Ausrichtung wäre weniger intermediär und stärker konflikt- und beteiligungsorientiert. Damit würden zwar altbekannte Handlungs- und Beziehungsmuster der Sozialpartnerschaft in Frage gestellt; aber es wäre nicht automatisch das Ende der Sozialpartnerschaft. Markovits hat vor einiger Zeit (1986) die Sozialpartnerschaft ausdrücklich von einer Strategie der Beteiligungs- und Betriebsorientierung abgegrenzt und sie damit als eine von zwei unvereinbar scheinenden Grundströmungen in den deutschen Gewerkschaften interpretiert. Möglicherweise wird die weitere Entwicklung zeigen, dass die Interessenvertretungen stattdessen an einer Synthese dieser Strategien arbeiten sollten, weil sie nur so die Organisationsmacht zurückgewinnen können, die sie brauchen, um sozialpartnerschaftliche Deutungsmuster und Normen erzwingen zu können. Doch dies und die Frage, wohin dies führen würde, ist Zukunftsmusik.

Literatur

Avdagic, S./Rhodes, M./Visser, J. (2005): The emergence and evolution of social pacts: A provisional framework for comparative analysis. In: European Governance Papers (EUROGOV) N-05-01.

Bechmann, S. (2010): 20 Jahre deutsche Einheit – ein Vergleich der west- und ostdeutschen Betriebslandschaft im Krisenjahr 2010. IAB-Forschungsbericht 6.

Bispinck, R. (2011): Tarifpolitik 2010/2011: Zwischen Beschäftigungssicherung und aktiver Lohnpolitik. In: Bispinck, R. (Hrsg.): Zwischen Beschäftigungswunder und Lohndumping? Tarifpolitik in und nach der Krise. Hamburg: 9-23.

Bispinck, R. (2009): Tarifliche Regelungen zur Kurzarbeit. Informationen zur Tarifpolitik 66. Düsseldorf.

Bispinck, R./Schulten, T. (2003): Verbetrieblichung der Tarifpolitik? Aktuelle Tendenzen und Einschätzungen aus Sicht von Betriebsräten und Personalwesen. In: WSI-Mitteilungen, 56(3): 157-167.

Bogedan, C./Brehmer, W./Herzog-Stein, A. (2009): Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise. Eine Kurzauswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2009. WSI-Report 01.

Bormann, S. (2011): Organisierung durch Kampagnen am Beispiel Schlecker und Lidl. In: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: 194-207.

Bosch, G. (2011): The German labour market after the financial crisis: Miracle or just a good policy mix? In: Daniel Vaughan-Whitehead (ed.): Work inequalities in the crisis? Evidence from Europe. Cheltenham/Geneva: 243-277.

Bosch, G./Weinkopf, C./Worthmann, G. (2011): Die Fragilität des Tarifsystems: Einhaltung von Entgeltstandards und Mindestlöhnen am Beispiel des Bauhauptgewerbes. Berlin.

Bosch, G./Kalina, T. (2010): Germany: What role for minimum wages on low-wage work? In: Daniel Vaughan-Whitehead (ed.): The minimum wage revisited in the enlarged EU. Cheltenham/Geneva: 185-212.

Bosch, G./Haipeter, T./Latniak, E./Lehndorff, S. (2007): Demontage oder Revitalisierung? Das deutsche Beschäftigungsmodell im Umbruch. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 59(3): 318-339.

Brenke, K./Rinne, U./Zimmermann, K.F. (2010): Kurzarbeit: Nützlich in der Krise, aber nun den Ausstieg einleiten. DIW-Wochenbericht 16.

Bundesarbeitgeberverband Chemie (2009): Konjunktur und Beschäftigung – Flexible Reaktion. Informationsbrief 10, http://www.bavc.de/bavc/web/web.nsf/id/li_ib_102009_st4.html [Zugriff am 08.02.2012].

Crouch, C. (1996): Revised diversity: from the neoliberal decade to beyond. In: Van Ruysseveldt, J./Visser, J. (Eds.): Industrial relations in Europe. London: 358-375.

Dribbusch, H. (2011): Organisieren am Konflikt: Zum Verhältnis von Streik und Mitgliederentwicklung. In: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: 86-112.

Ellguth, P./Kohaut, S. (2011): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010. In: WSI-Mitteilungen, 63(5): 242-247.

Esser, J./Fach, W. (1989): Crisis management „Made in Germany“: The steel sndustry. In: Katzenstein, P.J. (ed.): Industry and politics in West Germany. Toward the Third Reepublic. Ithaca/London: 221-248.

Franz, C./Lehndorff, S. (2010): Arbeitszeitentwicklung und Krise – eine Zwischenbilanz: IAQ-Arbeitszeit-Monitor 2010. IAQ-Report 2010-07. Duisburg.

Fuchs, J. et al. (2010): Der Arbeitsmarkt schließt an den vorherigen Aufschwung an. IAB-Kurzbericht 18.

Gesamtmetall (2010): Geschäftsbericht 2009/2010. http://www.gesamtmetall.de /gesamtmetall/meonline.nsf/id/Page-Gesamtmetall-Geschaeftsbericht-2010-2011 [Zugriff am 08.02.2012]

Gerlich, P. (1985): Sozialpartnerschaft in der Krise. In: Gerlich, P. et al. (Hrsg.): Sozialpartnerschaft in der Krise. Leistungen und Grenzen des Neokorporatismus in Österreich. Wien: 355-366.

Giddens, A. (1991): Die Konstruktion der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung.Frankfurt/Main, New York.

Groß, H./Schwarz, M. (2009): Arbeitszeit, Altersstrukturen und Corporate Social Responsibility. Wiesbaden.

Haipeter, T (2010): Betriebsräte als neue Tarifakteure: zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen. Berlin.

Haipeter, T. (2010a): OT-Mitgliedschaften und OT-Verbände. In: Schroeder, W./Wessels, B. (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland. Wiesbaden: 209-219.

Haipeter, T. (2006): Arbeits(zeit)politik zwischen Innovation und Eigensinn. In: Arbeit 15 (2): 73-84.

Haipeter, T./Brettschneider, A./Bromberg, T./Lehndorff, S. (2011): Rückenwind für die Betriebsräte? Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie. Berlin.

Hall, P.A./Soskice, D. (2001): An introduction to varieties of capitalism. In: Hall, P.A./Soskice, D. (eds.): Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage. New York: 1-71.

Hamann, K./Kelly, J (2007): Party politics and the reemergence of social pacts in Europe. In: Comparative political studies 40 (8): 971-994.

Hassel, A. (2009): Policies and politics in social pacts in Europe. In: European Journal of Industrial Relations, 15(1): 7-26.

Herzog-Stein, A./Seifert, H. (2010): Deutsches „Beschäftigungswunder" und flexible Arbeitszeiten. WSI-Diskussionspapier 169. Düsseldorf.

Höpner, M. (2004): Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. In: Industrielle Beziehungen, 11(4): 347-379.

Holst, H./Nachtwey, O./Dörre, K. (2010): The strategic use of temporary agency work – Functional change of a non-standard form of employment. In: International Journal of Action Research, 6(1): 108-138.

Horn, G.A./Logeay, C./Stephan, S./ Zwiener, R. (2007): Preiswerte Arbeit in Deutschland. Auswertung der aktuellen Eurostat-Arbeitskostenstatistik. IMK Report 22. Düsseldorf.

IMK (2009): Wirtschaftspolitik belebt Konjunktur. IMK-Report 45. Düsseldorf.

Kädtler, J. (2009): Tarifautonomie und Sozialpartnerschaft – Ein Kommentar. Beitrag zum Symposium „60 Jahre Tarifvertragsgesetz – Zukunft der Tarifautonomie". 23./24.04.2009 in Berlin.

Kädtler, J./Hertle, H.H. (1997): Sozialpartnerschaft und Industriepolitik. Strukturwandel im Organisationsbereich der IG Chemie-Papier-Keramik. Wiesbaden.

Keller, B.(2003): Sektorale Sozialdialoge – Vernachlässigte Bestandteile europäischer Arbeitsbeziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 10(1): 9-40.

Krugman, P. (2009): Free to lose. New York Times November 12.

Lehndorff, S. (Hrsg.) (2009): Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des deutschen Kapitalismusmodells. Hamburg.

Leiber, S. (2005): Europäische Sozialpolitik und nationale Sozialpartnerschaft. Frankfurt.

Markovits, A.S. (1986): The politics of the West German trade unions. Strategies of class and interest representation in growth and crisis. Cambridge.

Müller-Jentsch, W. (2010): Vom Klassenkampf zum Korporatismus. Gewerkschaften im rheinischen Korporatismus a.D.. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, 7: 61-70.

Müller-Jentsch, W. (2010a): Arbeitgeberverbände und Sozialpartnerschaft in der chemischen Industrie. In: Schröder, W./Wessels, B. (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland. Wiesbaden: 395-417

Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) (1999): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München/Mering (3. Aufl.).

Müller-Jentsch, W. (1982): Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In: Schmidt, G. et al. (Hrsg.): Materialien zur Industriesoziologie. Opladen: 408-432.

OECD (2011): Union membership figures. http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN [Zugriff am 08.02.2012].

Pierson, P. (2000): Increasing returns, path dependence, and the study of politics. In: American Political Science Review, 94(2): 251-267.

Rose, D. (2009): Eine Beruhigungspille gegen die Krise. Tagesschau.de 09.01.2009. http://www.tagesschau.de/wirtschaft/jobgarantien100.html [Zugriff am 08.02.2012].

Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München/Mering: 103-129.

Schröder, W./Weßels, B. (2010): Die deutsche Unternehmerverbändelandschaft: Vom Zeitalter der Verbände zum Zeitalter der Mitglieder. In: Schröder, W./Weßels, B. (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland. Wiesbaden: 9-25.

Streeck, W. (2010): Re-forming capitalism. Institutional change in the German political economy. Oxford.

Streeck, W. (2005): Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte. MPIfG Working Paper 05/4. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

Turner, L. (2008): Institutions and activism: Crisis and opportunity for a German labor movement in decline. In: Industrial and Labor Relations Review, 62(3): 294-312.

Turner, L. (1998): Fighting for partnership. Labor and politics in unified Germany. Ithaca und London.

Urban, H.-J. (2010): Niedergang oder Comeback der Gewerkschaften?. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 13/14: 3-7.

Weitbrecht, H. (1969): Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie. Berlin.

WSI-Pressdienst (2011): Deutlicher Rückgang der Arbeitskämpfe im Jahr 2010. Düsseldorf.

Zapf, I./Brehmer, W. (2010): Arbeitszeitkonten haben sich bewährt. In: IAB-Kurzbericht 22. Nürnberg.