

## Erosion, Erneuerung, Umnutzung: Arbeitgeberverbände und ihr Umgang mit dem Flächentarifvertrag am Beispiel der ERA- Einführung in der Metall- und Elektroindustrie

Bahn Müller, Reinhard; Kuhlmann, Martin; Schmidt, Werner; Sperling, Hans Joachim

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bahn Müller, R., Kuhlmann, M., Schmidt, W., & Sperling, H. J. (2010). Erosion, Erneuerung, Umnutzung: Arbeitgeberverbände und ihr Umgang mit dem Flächentarifvertrag am Beispiel der ERA-Einführung in der Metall- und Elektroindustrie. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 17(3), 241-260. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343135>

### 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.*

Reinhard Bahn Müller, Martin Kuhlmann, Werner Schmidt,  
Hans Joachim Sperling\*

## **Erosion, Erneuerung, Umnutzung: Arbeitgeberverbände und ihr Umgang mit dem Flächentarifvertrag am Beispiel der ERA-Einführung in der Metall- und Elektroindustrie\*\***

**Zusammenfassung** – Die in den letzten zwei Jahrzehnten anhaltende Erosion des Flächentarifvertragssystems in Deutschland gefährdet den ordnungspolitischen Anspruch der tarifvertraglichen Regelung von Arbeitsstandards. Mit den Entgeltrahmenabkommen (ERA) haben die Tarifparteien in der Metall- und Elektroindustrie einen ambitionierten Ansatz zur (Re-)Stabilisierung tariflicher Ordnungs- und Gestaltungsfunktion verfolgt. Der Beitrag arbeitet auf der Basis empirisch-soziologischer Begleitforschung in den Tarifregionen Baden-Württemberg und Niedersachsen heraus, wie die strategischen Zielsetzungen einer Modernisierung von Entgeltstrukturen von den Arbeitgeberverbänden regional unterschiedlich konzipiert, interpretiert und umgesetzt werden und wie sie dabei strategische Varianten des Umgangs mit dem Flächentarifvertrag begründen, die die Ausgestaltung der Tarifnormen sowie die Umsetzungsprozesse und -ergebnisse unterschiedlich prägen.

### **Erosion, Renewal, Conversion: Employers' Associations and Collective Bargaining: The Case of the ERA-agreements in the German Metalworking and Electrical Industry**

**Abstract** – The erosion of the German system of collective bargaining during the last two decades is threatening the effectiveness of collective regulation of wages and working standards. With the introduction of the new Single Status Pay Agreement (ERA), both sides, the employers' association and the trade union, initiated an ambitious attempt to (re)stabilize the system of collective bargaining in the metalworking industry. The article presents findings from an empirical sociological study of the implementation of ERA in two regions, Baden-Württemberg and Lower Saxony. The article shows that the strategic objectives of modernizing the pay system are conceptualized, interpreted and implemented quite differently by the regional employers' associations. Therefore, the article argues, the resulting differences of strategy lead to different collective standards, and shape the process and outcome of pay structure reform.

**Key words:** **collective bargaining system, employers' associations,  
single status pay, pay structure, metalworking industry**

---

\* Dr. Reinhard Bahn Müller und Dr. Werner Schmidt, beide: Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.) an der Universität Tübingen, Hausserstr. 43, D – 72076 Tübingen. E-mail: reinhard.bahnmueller@uni-tuebingen.de, w.schmidt@uni-tuebingen.de.

Dr. Martin Kuhlmann und Dr. Hans Joachim Sperling, beide: Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) an der Universität Göttingen, Friedländer Weg 31, D – 37085 Göttingen. E-mail: martin.kuhlmann@sofi.uni-goettingen.de, joachim.sperling@sofi.uni-goettingen.de.

\*\* Artikel eingegangen: 2.2.2010  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 21.6.2010.

## 1. Einleitung: Krise des Tarifvertragssystems

Das deutsche Tarifsystem und dessen institutioneller Kern, der Flächentarifvertrag, sind seit geraumer Zeit in einer Krise. In dieser Diagnose ist sich die Industrial-Relations-Forschung weitgehend einig (Bispinck 1995; Müller-Jentsch 1995, 2007; Kohaut/Schnabel 2003; Bispinck/Schulten 1998; Bispinck/Bahn Müller 2007). Dafür sind die empirischen Evidenzen hinreichend stabil und aussagekräftig. Der krisenhafte Umbau wird an vier Bewegungen festgemacht:

- 1) Der Erosion des Systems der Flächentarifverträge durch eine kontinuierlich abnehmende Tarifbindung, das Entstehen großer tariffreier Bereiche und damit die Einschnürung des Wirkungsbereichs der Tarifautonomie,
- 2) der Dezentralisierung des Verhandlungssystems, d. h. der Verlagerung der Regulierung von Arbeitsbedingungen von der sektoralen auf die betriebliche Ebene,<sup>1</sup>
- 3) der zunehmenden Differenzierung der Tarifstandards entsprechend der einzelbetrieblichen Performanz in der Form von Tarifabweichungen als legitimer Form der Tarifunterschreitung, aber auch entsprechend der Durchsetzungsstärke einzelner Beschäftigtengruppen, und schließlich
- 4) der Fragmentierung der Tariflandschaft durch Einschränkung des Geltungsbereichs bisher großflächig für alle Betriebe bzw. alle Beschäftigten einer Branche geltender Tarifverträge und Tarifnormen auf kleinere Segmente (z. B. Sparten- oder berufsgruppenspezifische Tarifverträge).

Alle vier Bewegungen hängen eng miteinander zusammen bzw. überlagern sich. Die Dezentralisierung des Verhandlungssystems bei gleichzeitiger Differenzierung der Tarifstandards ist eine Reaktion auf die schwindende Tarifbindung. Sie sind Ausdruck dieses Problems und werden zugleich als ein wesentlicher Teil der Therapie betrachtet. Durch mehr Gestaltungsspielraum für die Betriebe und eine stärkere Orientierung der tariflichen Mindestnormen an der einzelbetrieblichen Produktivität soll die Exit-Option unattraktiver gemacht und das Interesse der Unternehmen an Flächentarifverträgen gesteigert oder zumindest zu einer Stabilisierung der Flächentarifverträge beigebracht werden. Die Fragmentierung bzw. Segmentierung des Tarifsystems durch Verkleinerung des Geltungsbereichs von Tarifverträgen, die in der Regel mit einer Differenzierung der Tarifstandards einhergeht, ist ein Folgeprodukt der Krise des Tarifsystems. Sie wird als Ausdruck zunehmender Interessendifferenzierung bei abnehmender Integrationsleistung der Verbände gesehen und gleichzeitig analog der Dezentrali-

---

<sup>1</sup> Die Verlagerung tariflicher Regelungsmaterie auf die betriebliche Ebene ist kein neues Phänomen. Auch schon in Tarifverträgen der 1970er Jahre, etwa bei Lohn- oder Gehaltsrahmentarifverträgen, gab es eine Vielzahl betrieblicher Öffnungsklauseln, durch die eine betriebliche Konkretisierung und Füllung des auf sektoraler Ebene vorgegebenen Rahmens erfolgen sollte. Durchweg handelte es sich dabei allerdings um Öffnungsklauseln, die wertgleiche Regelungen vorsahen, d. h. durch die der materielle Gehalt der sektoralen Tarifnormen nicht unterschritten werden durfte. Prominentes Beispiel der 1980er Jahre ist die sektorale Norm der 35-Stunden-Woche, die betrieblich unterschiedlich realisiert werden konnte.

sierung als Versuch, der Exit-Option aus dem Tarifsysteem durch Spezialisierung und Differenzierung der Tarifnormen zu begegnen.

Die Auswirkungen und Konsequenzen dieser Entwicklungen werden unterschiedlich gesehen. Während die einen die Dezentralisierung, Differenzierung und Fragmentierung als Modernisierung des Tarifsystems bzw. als Anpassung an veränderte externe Bedingungen (Globalisierung, Finanzialisierung etc.) interpretieren, durch die das institutionelle Gefüge modifiziert, nicht aber dessen grundlegende Prinzipien verändert werden, werten andere die Entwicklung als Ausdruck einer fortschreitenden Erosion, durch die sich der Charakter des Tarifsystems und der Tarifverträge (und damit die Basisprinzipien) grundlegend verändern (Thelen 2009; Streeck/Thelen 2005; Streeck/Rehder 2003; Haipeter 2009a, 2009b; Jacobi 2003; Bispinck/Schulten 1998; Wiedemuth 2007). Wie unterschiedlich die Zukunftsperspektiven des Flächentarifvertragssystems auch gesehen werden, unstrittig dürfte sein, dass sich insbesondere durch die Dezentralisierung die Architektur des deutschen Systems der Interessenvertretung nachhaltig verändert (Bahn Müller 2007, 2010; Haipeter 2009b). Gekennzeichnet war das System der Interessenvertretung bisher durch eine Dualität von Tarifautonomie einerseits und Betriebsverfassung andererseits, der eine Zweistufigkeit der Interessenvertretung in eine betriebliche und eine überbetriebliche Ebene entsprach. Durch die rechtlich-institutionelle Trennung von Tarifautonomie und Betriebsverfassung war zugleich eine funktionale Differenzierung der Konfliktverarbeitung in zwei verschiedene Arenen mit jeweils unterschiedlichen Akteuren, abgegrenzten Konfliktgegenständen und divergierenden Konfliktlösungsverfahren vorgegeben und sie wies auch den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden eine ganz spezielle Rolle und einen Handlungsraum zu (Müller-Jentsch 2007: 47). Ihr Aktionsfeld war klassischerweise nicht der Betrieb, sondern die überbetriebliche, d. h. die sektorale Arena.

Durch die Dezentralisierung des Verhandlungssystems bei gleichzeitiger Differenzierung der Tarifnormen wird die Dualität bisheriger Provenienz durch ein Mehrarenensystem abgelöst, bei dem die Tarifparteien nicht nur auf sektoraler Ebene Verträge schließen, sondern parallel auch auf betrieblicher. Sie verhandeln dabei über Themen, die bereits auf Branchenebene Konflikt- und Verhandlungsgegenstand waren. Der Wechsel der Verhandlungsebene hat somit nicht mehr automatisch einen Wechsel der Akteure und der Konfliktgegenstände zur Folge. Die Tarifparteien bemächtigen sich bei den betrieblichen Verhandlungen zudem neuer Themen wie Standortentscheidungen, Investitionszusagen der Sozialpläne bei Betriebsschließungen, die bisher rechtlich den beiden Betriebsparteien, dem Management und den Betriebsräten, vorbehalten waren oder allein vom Management entschieden wurden. Umgekehrt greifen Betriebsräte Themen auf, die „eigentlich“ den Tarifparteien vorbehalten sind, verhandeln teils mit, teils ohne deren Billigung über Arbeitszeiten, Entgeltbestandteile oder Sonderzahlungen. Die Grenzen zwischen Betriebsverfassung und Tarifautonomie werden neu ausgelotet und sind umkämpft.

Die Veränderungen der Architektur des Systems der Interessenvertretung haben Rückwirkungen auf die Rolle und das Selbstverständnis der Gewerkschaften wie der Arbeitgeberverbände. Gewerkschaften, die sich mehr oder weniger stark – aber durchweg erfolglos – gegen die Dezentralisierung und Differenzierung gestemmt haben, sehen sich vor bisher nicht gekannte Koordinations- und Kontrollprobleme ge-

stellt, die sie mit den vorhandenen Ressourcen kaum bewältigen können. Ihr Bemühen ist darauf gerichtet, die Dezentralisierung und Differenzierung in möglichst kontrollierten Bahnen zu halten und auf betrieblicher Ebene ein entscheidendes Wort mitzureden. Die Arbeitgeberverbände, so wird in der einschlägigen Literatur vielfach konstatiert, tun sich mit den Folgen der Erosion bzw. der Dezentralisierung des Tarifsystems und der Differenzierung der Tarifnormen leichter als die Gewerkschaften. Sie stemmten sich nicht gegen diese Entwicklung, vielmehr forderten sie Öffnungsklauseln offensiv ein, machten sich für die Ausweitung der betrieblichen Spielräume stark, setzten somit zielstrebig die Verbindlichkeit der Tarifnormen herab. Gleichzeitig suchten sie durch die Gründung von OT-Verbänden, die eine Mitgliedschaft ohne Tarifbindung anbieten, nach alternativen Wegen, ihrem Organisationsproblem der schwindenden Mitgliedschaft Herr zu werden (Schroeder 1995; Schroeder/Ruppert 1996; Haipeter/Schilling 2006). Sie gäben zunehmend Orientierung an einer kollektiven Regulierung der Arbeitsbedingungen auf sektoraler Ebene auf, setzten sich von ihrer angestammten Rolle als Tarifverband ab, überließen die Aushandlung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen tendenziell den Betrieben und wandelten sich zu Dienstleistern, die ihre Beratungsangebote an den Mitgliederinteressen ausrichteten und den Betrieben auf Nachfrage offerierten. Im Ergebnis führe diese Entwicklung dazu, dass die Arbeitgeberverbände sich als korporatistische Akteure bisheriger Prägung, die in ihrer Handlungsorientierung einer Einfluss- und nicht einer Mitgliederlogik folgen, verabschiedeten. Für die deutschen industriellen Beziehungen, so wird weiter argumentiert, sei jedoch die Dominanz der Einflusslogik konstitutiv. „Ohne die Existenz von Verbänden mit korporatistischem Zuschnitt können stabile kollektivvertragliche Regulierungen auf überbetrieblicher Ebene kaum von den Arbeitsmarktparteien produziert und garantiert werden und Flächentarifverträge die Funktionen entfalten, die ihnen zugeschrieben werden“ (Haipeter/Schilling 2006: 23). Insofern wäre das Ende des deutschen Systems der industriellen Beziehungen abzusehen.<sup>2</sup>

In diesem Beitrag beziehen wir uns auf diese Entwicklungen und versuchen am Beispiel der Entgeltrahmenabkommen (ERA) für die Metall- und Elektroindustrie und deren Umsetzung in Baden-Württemberg und Niedersachsen zu zeigen, dass es auch neue Tarifabkommen mit hohem ordnungspolitischen Anspruch gibt, die nicht in das Schema des Rückzugs der Arbeitgeberverbände von Flächentarifverträgen und der Herabsetzung der Prägekraft von Tarifverträgen passen, die also quer zu deren vorherrschender Handlungslogik liegen. Wir stützen uns dabei auf die Befunde zweier von der Hans-Böckler-Stiftung geförderter Forschungsprojekte, die von den Autoren durchgeführt wurden und die ERA-Umsetzung in Baden-Württemberg und Niedersachsen begleitend untersuchten. In diesen Projekten wurden nicht nur in beiden Ta-

---

<sup>2</sup> Abnehmende Organisationsbereitschaft der Arbeitgeber gilt häufig als eine Folge der Globalisierung und damit verbundener Funktionseinbußen von Flächentarifverträgen. Dieser Zusammenhang lässt sich durch international vergleichende Forschung jedoch nicht erhärten. „Weder die wirtschaftliche Internationalisierung – gemessen als Ausmaß der Deregulierung der Finanzmärkte und als Außenhandelsverflechtung der betreffenden Länder – noch deren sektorale Struktur (gemessen als Anteil des industriellen Sektors an der Gesamtbeschäftigung) zeigen einen signifikanten Zusammenhang mit dem Organisationsgrad“ (Traxler 2001: 320).

rifbezirken zahlreiche Experteninterviews mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern geführt (in insgesamt 48 Betrieben), es wurden auch in beiden Tarifbezirken Betriebsräte schriftlich nach ihren Erfahrungen mit der ERA-Einführung befragt (insgesamt 284 Fälle in Baden-Württemberg, davon 149 mit abgeschlossener ERA-Einführung<sup>3</sup> und 69 in Niedersachsen). Von besonderer Bedeutung für die hier behandelte Thematik waren darüber hinaus eine Reihe von Interviews mit Vertretern von Niedersachsenmetall und Südwestmetall sowie mit Vertretern der IG Metall aus den beiden relevanten Bezirken (vgl. auch Bahnmüller/Schmidt 2009a, 2009b; Kuhlmann/Sperling 2008, 2009).

## 2. ERA als Kontrapunkt: Bedeutung und Zielsetzungen der Tarifparteien

Die Tarifverträge, von denen hier die Rede sein soll und die wir als Kontrapunkt zu der vorherrschenden Linie einer Herabsetzung der Prägekraft flächentariflicher Vorgaben interpretieren, sind die ab dem Jahr 2003 fortfolgend flächendeckend in der Metall- und Elektroindustrie abgeschlossenen neuen Entgeltrahmenabkommen (ERA), deren Einführung bis zum Jahresende 2009 weitgehend abgeschlossen wurde (vgl. Brunkhorst et al. 2006; Reichel 2005). Sie regeln die Lohn- und Gehaltsstrukturen, legen die Verfahren und die Kriterien der Arbeits-, Leistungs-, und Belastungsbewertung fest und damit die Differenzierung der Einkommen der Tarifbeschäftigten.<sup>4</sup>

Die Relevanz der Abkommen resultiert aus ihrer ordnungs- und verteilungspolitischen Funktion, wobei es (zumindest der Intention nach) nicht um Verteilungsfragen zwischen Kapital und Arbeit geht, sondern um solche *innerhalb* der Arbeitnehmerschaft. Die Verteilungsrelationen zwischen Kapital und Arbeit sollten unverändert bleiben, jedenfalls zielte die von den Arbeitgebern geforderte Kostenneutralität der Reform für die Unternehmen ebenso darauf wie die Absicherungsregelungen für die Beschäftigten, ohne die für die Gewerkschaft kein Abschluss denkbar war. Die ordnungspolitische Funktion der ERA besteht darin, Verfahren und Kriterien vorzugeben, mit denen festgelegt wird, welche und wie die unterschiedlichen Aspekte von Arbeit bewertet und honoriert werden sollen. Erklärtes Ziel der Tarifverträge war es, die bestehende Rangordnung und damit das soziale Gefüge zu verändern, in dem die als ungerecht (Perspektive der Gewerkschaften) bzw. als mittlerweile dysfunktional (Perspektive der Arbeitgeber) bewertete Ungleichbehandlung zwischen Arbeitern und

---

<sup>3</sup> Die 149 Betriebe repräsentieren 14% aller tarifgebundenen Betriebe der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs, in denen 43% aller von ERA betroffenen Beschäftigten tätig sind (insgesamt 283.092). Die 69 Betriebe des Niedersachsensamples repräsentieren 36% aller tarifgebundenen Betriebe der Metall- und Elektroindustrie Niedersachsens, in denen 51% aller von ERA betroffenen Beschäftigten tätig sind (insgesamt 32.910).

<sup>4</sup> Eine Reform der Entgeltrahmenabkommen ist auch in anderen Branchen teils abgeschlossen, teils noch im Verhandlungsprozess, etwa im öffentlichen Dienst mit der angestrebten neuen Entgeltordnung oder auch im Einzelhandel (Antoni/Kädtler 2006) und im Bankgewerbe. Durchweg gestalten sich die Verhandlungen schwierig, nicht zuletzt wegen der von den Arbeitgebern geforderten Kostenneutralität der Reformen bzw. der von den Gewerkschaften befürchteten negativen verteilungspolitischen Wirkungen.

Angestellten bei der Bewertung und Honorierung der Arbeitsaufgaben, der Leistung und der Belastungen beseitigt werden. Facharbeit im gewerblichen Bereich sollte aufgewertet und an die Entgeltlinie vergleichbar qualifizierter Angestellter herangeführt werden, wobei Tätigkeiten unterhalb des Niveaus der Facharbeit vor realen Entgeltverlusten geschützt werden sollten. Zudem zielten die ERA-Tarifvertragswerke darauf, betriebliche Realitäten wieder einzufangen und die Prägekraft der Tarifnormen zu erhöhen, die sich erheblich abgeschwächt hatte. Schließlich datierten die Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge aus den sechziger und siebziger Jahren, in denen in der Metall- und Elektroindustrie noch ganz andere Produktions- und Arbeitsstrukturen vorherrschend waren (Schauer et al. 1984; Sperling 2008). Eine Anpassung bzw. Modernisierung der Entgeltrahmenabkommen war somit aus Sicht der Akteure auch aus diesem Grund überfällig.

Die ERA-Tarifabschlüsse kamen nach langjährigen zähen Verhandlungen auf dem Verhandlungsweg zustande und an ihnen hatten die Arbeitgeberverbände kaum ein geringeres Interesse als die Gewerkschaft. Treiber der Entwicklung waren dabei nicht die Betriebsparteien, sondern die Tarifverbände bzw. genauer gesagt die Verbandsapparate. Letztere waren daran interessiert, die Verhandlungen zu einem Erfolg zu führen, nicht nur, um den Betrieben ein modernisiertes Instrumentarium an die Hand zu geben, um die betriebliche Entgeltordnung auf neue Beine zu stellen, sondern weil aus Sicht der Arbeitgeberverbände wie der Gewerkschaften angesichts der Erosion des Flächentarifvertrages sich die Überlebens- und Reformfähigkeit des Flächentarifsystems an ERA beweisen lassen sollte.

Das signalisierte allerdings auch einen Perspektivenwechsel in den Zielsetzungen von ERA. War die Tarifreform anfangs aus Gewerkschaftsperspektive ein Emanzipationsprojekt zur Herstellung der Einheit der Arbeitnehmerschaft in der Bewertung von Arbeit und Leistung, wurde es zunehmend zu einem Projekt der Stabilisierung des Flächentarifvertrags. Mit ERA sollte deutlich gemacht werden, dass die Verbände als Tarifakteure nicht abgedankt haben und dies auch (vorläufig) nicht zu tun gedenken. ERA sollte ein deutliches Zeichen der Reform- und Innovationsfähigkeit der Tarifparteien sein und zwar eines, das nach außen wie nach innen gerichtet war. Denn Zweifler an dem Projekt gab es innerhalb der Verbände wie außerhalb.

Innerhalb der IG Metall wurde der Zweifel vor allem durch die befürchteten negativen verteilungspolitischen Wirkungen genährt. Auf Arbeitgeberseite waren die Zweifel grundsätzlicherer Natur. Für sie stellte sich durchaus die Frage, ob man sich auf das ERA-Projekt einlassen oder darauf setzen sollte, die bisherigen Tarifverträge ihrer zunehmenden praktischen Bedeutungslosigkeit für die betriebliche Entgeltgestaltung zu überlassen. Keinen neuen Entgeltrahmentarifvertrag abzuschließen und auf eine naturwüchsige Verbetrieblung der Entgeltdifferenzierung zu setzen, galt durchaus als Alternative. So war denn auch das Interesse an dem Reformprojekt ERA durchaus gespalten und regional keineswegs gleich verteilt. Die Debatte innerhalb des Dachverbandes Gesamtmetall war schwierig. Es musste Überzeugungsarbeit geleistet werden, dass die Wiederherstellung der Ordnungsfunktion des Tarifvertrags bezogen auf die Entgeltstrukturen im unmittelbaren Interesse der Arbeitgeber liegt, nicht nur in dem der Arbeitnehmer. Der Verlust der Leitfunktion der Tarifverträge wäre kein Grund gewesen, die Betriebe von einem solchen Reformprojekt zu überzeugen. ERA

musste einen fassbaren betrieblichen Nutzen haben und der wurde in der Rückgewinnung der Anreiz- und Motivationsfunktion der Entlohnung, einer Systematisierung der Entgeltordnungen und der Beseitigung von Ungleichbehandlungen gesehen. „Wenn es dieses Problem nicht gegeben hätte“, so formulierte es einer der Protagonisten von ERA auf Arbeitgeberseite, „hätten wir auch keinen ERA gebraucht, weil es nur ein Problem der Tarifparteien gewesen wäre, ob wir noch Einfluss in den Betrieben haben oder nicht. Das wäre kein Grund gewesen, ERA abzuschließen.“ ERA sollte betrieblichen Nutzen bringen und der konnte sich nur einstellen, wenn an Flächentarifverträgen festgehalten und deren Ordnungsfunktion – zumindest an dieser Stelle – nicht weiter untergraben wird. Um diese Einsicht und darum, wie dies im Einzelnen auszugestalten ist, wurde im Arbeitgeberlager lange gerungen. Das Ergebnis sieht – zum Leidwesen mancher Vertreter von Arbeitgeberverbänden – regional unterschiedlich aus, gleichwohl kann ERA als Etappensieg jener Kräfte innerhalb des Arbeitgeberlagers gewertet werden, die Flächentarifverträge nicht als Auslaufmodell begreifen, sondern als eine Option, Arbeitgeberinteressen zur Geltung zu bringen.

### **3. Regionale Unterschiede in den Innovationsansprüchen und den ERA-Regelungen am Beispiel Baden-Württemberg und Niedersachsen**

ERA erscheint auf den ersten Blick als ein einheitliches tarifpolitisches Großprojekt mit dem Ziel der Beseitigung der Statusdifferenzierung zwischen Arbeitern und Angestellten und der bisher in die Tarifverträge eingeschriebenen Ungleichbehandlungen in der Bewertung vergleichbarer Arbeitsaufgaben, Belastungen und Leistungen. Sieht man sich die regionalen ERA-Abkommen genauer an, zeigen sich allerdings bemerkenswerte, nicht nur Detailfragen betreffende Unterschiede: sowohl in der inhaltlichen Ausgestaltung der Entgeltordnungen (Verfahren der Grundentgeltfindung, Stellenwert von Richtbeispielen, Entgeltgrundsätze, Regelungen beim Leistungsentgelt) als auch mit Blick auf die Ausgestaltung des Einführungsprozesses (Abstimmungsbedarf beim Einführungszeitpunkt, Absicherung bestehender Verdienste). Nicht nur die Tarifabkommen selbst, auch der ordnungspolitische Anspruch der Verbände und die Rolle, die sie im ERA-Umsetzungsprozess eingenommen haben, unterscheiden sich erheblich. Die regionalen Differenzierungen in der Ausgestaltung von ERA sowie die unterschiedlichen Rollen der Tarifparteien, vor allem der Arbeitgeberverbände, im Umsetzungsprozess prägen den Verlauf der ERA-Einführung und die Bewertung des Ergebnisses in einem Maße, dass es geraten erscheint, der Region, die bisher in der Industrial-Relations-Forschung weitgehend „terra incognita“ (Schmid 2003) geblieben ist, deutlich mehr Aufmerksamkeit als bisher zu widmen.

Vergleicht man zunächst die ERA-Regelungen von Niedersachsen und Baden-Württemberg fällt bei beidseitiger Verfolgung der grundlegenden ERA-Ziele das vergleichsweise hohe Maß an Kontinuität im einen und ein hoher Innovationsanspruch im anderen Falle auf. Die ERA-Konstruktion in Baden-Württemberg folgt einer Logik des Neuanfangs. Der Anspruch von Südwestmetall an die Reform war ausgesprochen hoch. Man wollte keine bloße Modernisierung des Bestehenden, keine Aktualisierung der Tätigkeitsbeispiele oder Erweiterung des Katalogs tariflicher Richtbeispiele, sondern einen umfassenden Neubeginn. Das sah die IG Metall ähnlich. Mit einer oberflächlichen Begründung der entstandenen Verwerfungen sollte es nicht getan sein. Ein

völlig neues System der Arbeitsbewertung sollte entwickelt, neue Bewertungskriterien angelegt und bisher angewandte anders gewichtet werden. Die Unterscheidung zwischen Zeitentgelt und Leistungsentgelt sollte fallen und es sollte nur noch ein mit unterschiedlichen Methoden ermitteltes und in der Höhe einheitliches Leistungsentgelt geben. Schließlich sollte die Vergütung von Belastungen aus dem Grundentgelt herausgenommen und in eine von der Entgeltgruppe unabhängige Zulage verwandelt werden. Entsprechend wurde verfahren. Der ordnungspolitische Anspruch wurde zudem durch einen Katalog von 122 Niveaubspielen unterstrichen, auf den sich die Tarifparteien verständigt hatten und der zur verbindlichen Richtschnur für die Betriebe gemacht werden sollte. An diesem Katalog und seiner nunmehr erhöhten Verbindlichkeit hatte vor allem Südwestmetall ein Interesse. Der Verband wollte den Spielraum der Betriebe möglichst klein halten, die IG Metall dagegen möglichst groß, um ihre machtpolitischen Potentiale im betrieblichen Umsetzungsprozess von ERA besser entfalten zu können. Genau dies wollte Südwestmetall verhindern. Die Arbeitsbewertung und Eingruppierung sollte im Tarifvertrag möglichst abschließend geregelt sein, Raum für (Betriebs-)Politik sollte es nicht geben.

Die Positionen der beiden Tarifparteien zur Notwendigkeit eines betrieblichen Gestaltungsspielraums waren somit anders als sonst üblich. Während die IG Metall im Falle von ERA für dessen Beibehaltung bzw. Ausweitung plädierte, waren es nun die Arbeitgeber, die ihn einschränken wollten und dies mit ausdrücklichem Hinweis auf die Ordnungsfunktion des Tarifvertrags. Die Rollenverkehrung ging so weit, dass Südwestmetall sich im ERA-Umsetzungsprozess als Bannerträger der Ordnungsfunktion von Tarifverträgen präsentierte, während die IGM als diejenige Seite dargestellt wurde, die es damit nicht allzu ernst nehme. Es war der Arbeitgeberverband Südwestmetall, der mit dem Ruf nach einer 1:1-Umsetzung des ERA-Tarifvertrags in die betriebliche Umsetzungsauseinandersetzung zog – und damit die IG Metall in argumentative Bedrängnis brachte (Bahn Müller/Schmidt 2007). Diese Konstellation gab es, wie der Verband selbst diagnostiziert, bisher so nicht: „Dass es der Arbeitgeber ist, der sich den Tarifvertrag holt, um seine Schutzposition durchzusetzen, ist relativ neu. Das war bisher das Mittel der Arbeitnehmer, auf das sie sich berufen konnten“. Genau darum ging es. Der Tarifvertrag sollte von einem Instrument der Interessendurchsetzung der Gewerkschaften zu einem gemacht werden, das den Arbeitgebern nützt. Nicht Erosion, sondern Umnutzung des Flächentarifvertrags hieß im Falle von ERA die Devise von Südwestmetall.

Von einem solch offensiven Umgang mit dem Flächentarifvertrag verbunden mit einem hohen ordnungspolitischen Anspruch kann bezogen auf Niedersachsen und den dortigen Arbeitgeberverband nicht gesprochen werden. Zwar sieht sich Niedersachsenmetall wie Südwestmetall als Verfechter des Flächentarifvertrags und deklariert sich diesbezüglich wie der Schwesterverband als „Überzeugungstäter“, was sich nicht zuletzt darin äußert, dass OT-Verbände in beiden Regionen zwar existieren, aber anders als etwa in Bayern nicht offensiv propagiert werden. Gleichwohl fällt die Konkretisierung des ordnungspolitischen Anspruches von Flächentarifverträgen im Falle von ERA deutlich weniger ambitioniert aus. Die „Philosophie“ des Arbeitgeberverbandes (und auch der IG Metall), die ihren Niederschlag im ERA-Regelwerk fand, war eine andere. Zeichnet sich der ERA-TV Baden-Württemberg durch einen Bruch mit den

bisherigen Methoden und Grundsätzen der Arbeits- und Leistungsermittlung und tiefe Eingriffe in das betriebliche Eingruppierungsgeschehen aus, ist das ERA-Regelungswerk in Niedersachsen zwar durch weitgehend identische Zielbestimmungen und Rahmenvorgaben bei der Veränderung der Entgeltlinien der verschiedenen Beschäftigtengruppen geprägt, diese verbinden sich jedoch mit einem sehr viel größeren Maß an Kontinuität bei den Prinzipien der Entgeltfindung. Nicht radikale Brüche, sondern eine sanfte Wiederherstellung einer geordneten Eingruppierung war die Absicht, die jedoch weitgehend nach den alten Regeln erfolgen sollte. Anpassungsmodernisierung, nicht Neubeginn war die Botschaft. Wie in den meisten anderen Tarifgebieten auch wurde das bisher praktizierte summarische Verfahren der Arbeitsbewertung ebenso beibehalten wie die Unterscheidung der Entgeltgrundsätze Zeitentgelt und Leistungsentgelt.

Kontinuität bestand zudem darin, auf tarifliche Richt- bzw. Niveaubispiele zu verzichten. Der betriebliche Spielraum in der Entgeltfindung war bisher schon hoch und sollte es weiterhin bleiben. Zwar wollte der Arbeitgeberverband anfangs auch einen Katalog tariflicher Richtbeispiele ähnlich dem in Baden-Württemberg, verzichtete jedoch schließlich darauf, weil sich die Verhandlungen angesichts unterschiedlicher Vorstellungen bei der Bewertung von Tätigkeiten als zäh und langwierig erwiesen. Als gravierender Rückschlag wurde das nicht gewertet. Der ordnungspolitische Anspruch des Verbandes war und blieb begrenzt. Den Betrieben wurde ein veränderter Ordnungsrahmen vorgegeben, es sollte jedoch weitgehend dem betrieblichen Management und den Betriebsräten überlassen sein, den Tarifvertrag ihren jeweiligen betrieblichen Verhältnissen entsprechend anzuwenden. Eine „Richtigkeitskontrolle“ durch die Tarifparteien gab es bisher nicht und sollte es auch weiterhin nicht geben. Die Ordnungsfunktion des Flächentarifvertrags wurde zwar grundsätzlich betont, gegenüber den einzelnen Unternehmen aber kein aktiver Geltungsanspruch formuliert. Das hat Tradition, entspricht dem Selbstverständnis des Verbandes und auch den Möglichkeiten, die ihm zur Verfügung stehen. Als relativ kleiner Regionalverband von Gesamtmetall, der eine Bürogemeinschaft mit anderen Arbeitgeberverbänden bildet, sind die personellen Ressourcen begrenzt. Sie wurden im Kontext der ERA-Umsetzung auch nicht ausgeweitet.

Zum Bild einer auf Kontinuität setzenden und Konflikte minimierenden ERA-Gestaltung gehören schließlich zwei Besonderheiten im ERA-Niedersachsen. Zum einen gelang es einzig hier, Beschäftigte, deren Verdienst nach ERA geringer ausfällt als zuvor, gegen mögliche Verluste tarifdynamisch voll abzusichern. In anderen Tarifbezirken, auch in Baden-Württemberg, sind Verrechnungen mit künftigen Entgeltsteigerungen bis maximal 10% ihres bisherigen Bruttoentgeltes möglich. Zum anderen konnte in Niedersachsen anders als in Baden-Württemberg das betriebliche Management nicht einseitig den Einführungszeitpunkt von ERA bestimmen. Beide Regelungen hatten erheblichen Einfluss auf den Verlauf und die Bewertung von ERA.

#### **4. Divergente Rollen der Arbeitgeberverbände im ERA-Umsetzungsprozess: Formen und Folgen**

Mit der unterschiedlichen Gestaltung von ERA waren bereits Weichen für die Rollen der Arbeitgeberverbände im ERA-Umsetzungsprozess gestellt. Für Niedersachsenme-

tall war es nur konsequent, bei der ERA-Umsetzung keinen starken Steuerungs- und Kontrollanspruch zu erheben. Man war bisher damit gut gefahren, die Bewertung von Arbeit und Leistung den Betrieben zu überlassen und auf eine Überprüfung zu verzichten, ob die Eingruppierungen tarifkonform vorgenommen wurden. Angesichts der vorhandenen personellen Ressourcen wären eine solche Überprüfung und der damit verbundene Kontrollanspruch auch gar nicht durchsetzbar gewesen. Im Umsetzungsprozess selbst sah sich der Verband in der Rolle eines auf Nachfrage beratend, ggf. auch schlichtend eingreifenden Dienstleisters, der entlang artikulierter Mitgliederinteressen agiert.

Im Gegensatz dazu war der Kontrollanspruch von Südwestmetall ausgesprochen stark. Mit hohem personellen und finanziellen Ressourceneinsatz wurde versucht, den Umsetzungsprozess zu steuern und die Betriebsparteien zu enger Abstimmung mit dem Verband zu verpflichten. Die Beratung der Firmen wurde nicht freien Beratern überlassen, sondern selbst durchgeführt. Der Beratungsansatz war offensiv, ja teilweise aggressiv. Gestützt auf einen Pool von etwa 30 zusätzlich eingestellten ERA-Beratern wurden die Unternehmen von den Verbandsvertretern geradewegs „heimgesucht“, Konflikte mit dem Management bzw. mit Führungskräften eingegangen und notfalls auch ein Rauswurf aus Unternehmen riskiert. Der Stil und die Rolle, die der Verband beanspruchte, unterschieden sich somit von dem anderer Schwesterverbände erheblich und glichen eher der sonst von der IG Metall beanspruchten Position in der Umsetzung von Tarifverträgen. Sie entsprachen keineswegs dem als Zukunftsmodell angesehenen passiven Dienstleister, der sich damit bescheidet, auf Kundenanforderungen zu reagieren und Beratungsangebote sowie Unterstützung auf Nachfrage zur Verfügung zu stellen. Vielmehr vertrat Südwestmetall dezidiert Kollektivinteressen der Arbeitgeber und blieb weiter einer über die Mitgliederinteressen hinausgehenden „Einflusslogik“ verpflichtet (Streck 1999).

Der starke ordnungspolitische Anspruch hatte auch eine verbandspolitische Komponente, die der exponierten Rolle von Südwestmetall im Tarifgeschehen der Metall- und Elektroindustrie geschuldet ist. Immer wieder stand der Verband in der Kritik von Mitgliedsfirmen und auch von Schwesterverbänden, zu teure Tarifverträge abgeschlossen zu haben. ERA bot nun die Chance, in die Offensive zu gehen und durch eine klare Trennung von betrieblichen und tariflichen Entgeltkomponenten nachzuweisen, dass ein Gutteil der betrieblichen Personalkosten nicht den vom Verband abgeschlossenen Tarifverträgen geschuldet ist, sondern teils einer kompromissorientierten, teils einer auf Fehlanwendung der tariflichen Entgeltbestimmungen basierenden betrieblichen Entgeltspolitik. Nach Berechnungen des Verbandes war das Gefälle beträchtlich. Von Südwestmetall geschätzte 15% der betrieblichen Entgeltsumme waren demnach im Durchschnitt aller Betriebe nicht, wie fälschlich unterstellt, Tarifentgelt, sondern *de facto* betriebliches Entgelt. Dagegen sah sich Niedersachsenmetall nicht mit einer externen und internen Kritik an zu teuren Tarifverträgen konfrontiert, weshalb verbandspolitisch kein Rechtfertigungs- und Veränderungsbedarf entstanden war.

Die unterschiedliche Eingriffstiefe der regionalen ERA-Tarifverträge und der damit verbundene Überprüfungs- und Veränderungsdruck sowie divergierende Rollen der regionalen Arbeitgeberverbände im ERA-Umsetzungsprozess beeinflussten maß-

geblich den Verlauf der ERA-Einführung. In Niedersachsen wurde ERA in kooperativerer Weise und mit deutlich weniger Konflikten umgesetzt als in Baden-Württemberg. Während die Betriebsräte in Baden-Württemberg den ERA-Einführungsprozess zu 44% als (sehr) konflikthaft bewerten, berichten dies lediglich 21% ihrer niedersächsischen Kollegen. Bemerkenswert ist zudem die Bewertung der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management bei der ERA-Einführung und im Allgemeinen. Während in Niedersachsen die Zusammenarbeit beider Seiten bei der ERA-Einführung von den Betriebsräten besser eingestuft wird als im Allgemeinen, trifft für Baden-Württemberg das Gegenteil zu. Die Zusammenarbeit war nach Meinung der Betriebsräte deutlich schlechter, als sie normalerweise ist, d. h. ERA hat in Baden-Württemberg – bei schon schlechterem Ausgangsniveau unter „Normalbedingungen“ – die Zusammenarbeit eher belastet, während sie in Niedersachsen eher verbessert wurde. Der konfliktärmere Verlauf schlägt sich in der Bewertung von ERA nieder. Diese fällt bei den Betriebsräten in Niedersachsen deutlich besser aus als in Baden-Württemberg und zwar sowohl bezogen auf das eigene betriebliche Entgeltsystem nach ERA als auch hinsichtlich der generellen ERA-Bewertung. Von den niedersächsischen Betriebsräten sind 65% mit ihrem betrieblichen Entgeltsystem nach ERA (eher) zufrieden und vergleichbar viele bewerten ERA insgesamt betrachtet als (sehr) gut, bei den baden-württembergischen Betriebsräten liegt der Anteil der Zufriedenen um zwanzig bis dreißig Prozentpunkte darunter (siehe Tab. 1).

**Tabelle 1: Verlauf der ERA-Einführung und Bewertung des Ergebnisses in Baden-Württemberg und Niedersachsen aus Sicht der Betriebsräte (BaWü n = 149, Nds n = 69; Angaben in Prozent)**

		Baden-Württemberg	Niedersachsen
Verlauf der ERA-Einführung	Sehr kooperativ/kooperativ	34	58
	Teils, teils	22	21
	Konflikthaft/sehr konflikthaft	44	21
Zusammenarbeit Betriebsrat – Geschäfts-/ Personalleitung	Im Allgemeinen	Sehr gut/gut/eher gut	62
		Teils, teils	26
		Sehr schlecht/schlecht/eher schlecht	12
	Bei der ERA-Einführung	Sehr gut/gut/eher gut	74
		Teils, teils	6
		Sehr schlecht/schlecht/eher schlecht	20
Bewertung von ERA insgesamt durch Betriebsräte	Sehr gut/gut	64	
	Teils, teils	21	
	Schlecht/sehr schlecht	15	
Zufriedenheit des Betriebsrats mit dem betrieblichen Entgeltsystems nach ERA	Zufrieden/ eher zufrieden	65	
	Teils, teils	23	
	Eher unzufrieden/unzufrieden	12	

Nun könnte angenommen werden, der kooperativere Verlauf der ERA-Einführung in Niedersachsen habe damit zu tun, dass die betrieblichen Arbeitgeber in Baden-Württemberg andere Ziele verfolgten als in Niedersachsen. Dem ist nicht so. Nach Meinung der Betriebsräte beider Regionen bestanden die wichtigsten Ziele des betrieblichen Managements gleichermaßen darin, Kosten einzusparen und das betriebliche Entgeltniveau abzusenken. Betriebsräte sahen es deshalb hier wie dort als ihre erste Aufgabe an, das kollektive Verdienstniveau zu sichern und gleichzeitig (gewerbliche) Facharbeit aufzuwerten (Bahnmüller/Schmidt 2009a, 2009b; Kublmann/Sperling 2009). Die wichtigsten Zielsetzungen des betrieblichen Managements unterschieden sich somit nach Meinung der Betriebsräte beider Regionen nicht. Allerdings hatten die Betriebsräte in Baden-Württemberg mit einem großen Problem zu kämpfen, dem in Niedersachsen nur eine geringe Bedeutung zukam: Die Einflussnahme des Arbeitgeberverbandes auf die betriebliche Umsetzung stand für die Betriebsratsräte in Baden-Württemberg in ihrer Problemliste der ERA-Einführung ganz oben an, während für die Betriebsräte in Niedersachsen dieser Punkt sehr viel weiter hinten rangierte und nur von 14% der befragten Betriebsräte als (sehr) wichtiges Problem artikuliert wurde (siehe Tab. 2).

**Tab. 2: Bewertung der ERA-Umsetzung aus Sicht der Betriebsräte: als „sehr groß/groß“ eingestufte Probleme** (BaWü n = 149, Nds n = 69, Angaben in %)

	Baden-Württemberg	Niedersachsen
Zeitaufwand und Zeitdruck	51	44
Historisch gewachsene betriebliche Entgeltstrukturen	50	33
<b>Einflussnahme des Arbeitgeberverbandes</b>	<b>47</b>	<b>14</b>
Kostensenkungsziele des Arbeitgebers	44	34
Falsche Hoffnungen der Beschäftigten	43	41
Ängste der Beschäftigten	43	15
Schwächen der tariflichen Regelungen	38	12
Geringe betriebliche Spielräume bei der Arbeitswertung	34	21
Geringe Einbeziehung der Beschäftigten	33	19
Keine Einbeziehung des Betriebsrats / einseitiges Vorgehen des Arbeitgebers	33	18
Rechte der Paritätischen Kommission	24	2
Strikte Orientierung des Arbeitgebers an Fristen und Verfahrensvorgaben des ERA-TV	22	7
Verknüpfung des ERA mit Fragen der Standortsicherung	17	9
Mangelnde Durchsetzungskraft der Gewerkschaft	16	10
Schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen	16	5
Nutzung des ERA-Anpassungsfonds für andere Zwecke	13	7
Mangelnde Durchsetzungskraft des Betriebsrats	13	5
Arbeitsorganisatorische Veränderungen im Zusammenhang mit der ERA-Einführung durch den Arbeitgeber	13	5
Qualifikationslücken bei den Betriebsräten	12	17
Einflussnahme der Gewerkschaft	6	19

## **5. Gründe für die Differenzen zwischen den Arbeitgeberverbänden Südwestmetall und Niedersachsenmetall**

Wie lässt sich der Befund der regionalen Differenzierung der ERA-Regelwerke und des Rollenverständnisses der von uns näher untersuchten Arbeitgeberverbände Südwestmetall und Niedersachsenmetall deuten? Handelt es sich dabei um lediglich historisch zu erklärende, unabhängig voneinander entstandene Unterschiede oder erklären sich die Differenzen auch in einer funktionalen Sichtweise? Gehorchen sie vielleicht sogar einem übergreifenden Funktionsprinzip, einer funktional differenzierten Interessenartikulation der Arbeitgeber?

Vergleicht man die beiden Verbände, fällt als erstes die unterschiedliche Größe ins Auge (Gesamtmetall 2009). Mit 194 Mitgliedsfirmen (Stand 2008) in denen knapp 65.000 Personen beschäftigt sind, gehört Niedersachsenmetall an Zahlen gemessen nicht zu den Schwergewichten im verbandspolitischen Kontext von Gesamtmetall. Der Verband stellt gerade einmal 5% der Mitgliedsfirmen von Gesamtmetall. Südwestmetall hat dagegen ein anderes Gewicht. Der Verband stellt mit seinen 810 Mitgliedern einen Anteil von 21% aller Mitgliedsfirmen des Dachverbandes, bezogen auf die Beschäftigten ist er der größte Regionalverband (Anteil 27%, Stand 12/2008). Das schlägt sich in den personellen und finanziellen Ressourcen nieder, die den Verbänden zur Verfügung stehen, was sowohl für den Entwicklungsprozess von ERA als auch für den Steuerungs- und Kontrollanspruch bedeutsam war, den die Verbände gegenüber ihren Mitgliedsfirmen geltend machen konnten. Niedersachsenmetall war schon hinsichtlich seiner Ressourcenausstattung nicht in der Lage, in vergleichbarer Weise wie Südwestmetall zu agieren. Allerdings erklärt das an Mitgliedern gemessene verbandspolitische Gewicht nicht, weshalb andere große Regionalverbände wie Bayernmetall oder Metall NRW nicht so agierten wie Südwestmetall. Sie waren in ihrem Verhalten Niedersachsenmetall näher als Südwestmetall. Die Zahl der Verbandsmitglieder und die Ressourcenausstattung der Verbände erklärt die Varianz in den Verbandsstrategien der Arbeitgeber somit nur eingeschränkt. Wenig Erklärungskraft haben auch die Organisationsgrade der Betriebe und der Beschäftigten. Sie unterscheiden sich nur geringfügig. Die Gründe für die regional unterschiedlichen Verbandsstrategien lassen sich somit nur bedingt aus der Größe und der Organisationsstärke erklären.

Auch die wirtschaftsstrukturellen Variablen haben nur wenig Erklärungswert. Zwar unterscheiden sich durchschnittliche Betriebsgrößen und Branchenstrukturen zwischen den Tarifgebieten Baden-Württemberg und Niedersachsen, auch deshalb, weil für Volkswagen anders als für die baden-württembergischen Automobilunternehmen ein Haustarifvertrag gilt. Aber auch in Baden-Württemberg stellen Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten 63% der Verbandsmitglieder, solche mit weniger als 100 Beschäftigten immerhin 39%.

Ergiebiger als wirtschafts- bzw. organisationsstrukturelle Variablen erscheint uns ein Blick auf die Mitglieder- und Rollenerwartungen zu sein, denen sich die Regionalverbände im Gesamtensemble des Dachverbandes Gesamtmetall ausgesetzt sehen, sowie die Deutungen dieser Erwartungen durch die regionalen Arbeitgeberverbände. Die auf ERA bezogenen Mitgliedererwartungen waren in beiden Regionen relativ ungerichtet und nicht sehr massiv. Weder in Niedersachsen noch in Baden-Württem-

berg gab es lange Zeit starken Druck auf die Verbände, das Projekt ERA zu einem zügigen Abschluss zu bringen (Bahnmüller 2001). Es waren die Verbände selbst, die das Projekt vorantrieben, dies allerdings mit regional unterschiedlichem Nachdruck. Niedersachsenmetall gehörte nicht zu den Treibern in Sachen ERA und auch auf Seiten der niedersächsischen IG Metall ließ das Interesse an grundlegenden Änderungen nach, als die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schwieriger, die Verteilungsspielräume kleiner und *concession bargaining* prägend wurden. Bei beiden Tarifparteien trat nun das Interesse in den Vordergrund, Risiken und Brüche zu vermeiden und die Belastungen der Betriebe, der Beschäftigten und auch der Verbände gering zu halten. Diese Orientierung traf sich mit jener der Mitgliedsfirmen, die an einer grundlegenden Veränderung der Methodik und Systematik der Bewertung von Arbeit und Leistung wenig interessiert waren. Die Notwendigkeit hierzu wurde nicht gesehen. Auch die Schwesterverbände und der Dachverband erwarteten nicht, dass Niedersachsenmetall mit seinem gewerkschaftlichen Konterpart einen grundlegend neuen und risikoreichen Pfad einschlagen würde. Die Tarifparteien in Niedersachsen konnten den Weg einer eher sanften *Anpassungsmodernisierung* gehen, ohne befürchten zu müssen, damit Erwartungen zu enttäuschen und Legitimationsprobleme zu verursachen, zumal die verbreitete betriebliche Kritik an zu teuren Tarifverträgen kaum an Niedersachsenmetall adressiert wurde.

Für die Tarifparteien in Baden-Württemberg galt das so nicht. Die internen wie die externen Erwartungen und auch die Selbstdefinitionen der Tarifakteure waren andere. Als traditioneller Vorzeigebezirk hatten sich die Tarifparteien schon früh teils aus freien Stücken, teils zugewiesen den Hut in Sachen ERA aufgesetzt. Wohl waren auch ihnen die wachsenden Risiken bewusst, die mit ERA verbunden waren, doch sie konnten sich ohne Gesichtsverlust und möglicherweise auch ohne Schaden für das ERA-Projekt insgesamt nicht mehr in die zweite Reihe zurückziehen und den Ring anderen überlassen. Je länger sich die Verhandlungen hinzogen, desto weniger war an einen Rückzug zu denken. Dies gilt für die IG Metall und Südwestmetall in ähnlicher Weise. Zudem war die Risikobereitschaft in Baden-Württemberg größer als in Niedersachsen und auch ihre Kapazität der Risikobewältigung schätzten die baden-württembergischen Tarifparteien höher ein. Beide Parteien gelten traditionell als konfliktstark, innovativ und zugleich pragmatisch. Nicht nur die Erwartungen anderer, sondern auch ihre Selbstbilder sind davon geprägt. Die Bereitschaft, auch Schritte zu gehen, die ein hohes Risiko einschließen, gehört in ausgeprägter Weise dazu – bei beiden Parteien, auch wenn unter den sich ändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen das Hauptrisiko sich allmählich nicht unerheblich auf die gewerkschaftliche Seite verschoben hatte.

Das Selbstverständnis als Avantgarde prägt auch den Umgang mit Mitgliedererwartungen durch Südwestmetall. Letztere waren, wie erwähnt, auf ERA bezogen, eher verhalten und wenig spezifisch. Im Vorfeld des ERA-Abschlusses gab es zwar Befürchtungen, der Tarifvertrag würde – wie üblich – zu Kostensteigerungen führen, die sich allerdings mit der Durchsetzung der Regelungen zur Kostenneutralität zerstreuen ließen. Südwestmetall wollte jedoch weiter gehen. Weniger die von den Verbandsmitgliedern direkt an ERA geknüpften Erwartungen, sondern die generelle und insbesondere auch an Südwestmetall adressierte Kritik an zu teuren Flächentarifverträgen wurde aufgegriffen und zur Grundlage der ERA-Strategie des Verbandes gemacht. ERA bot die Chance, dieser Kritik entgegenzutreten, nicht um ERA direkt als Kosteneinsparungsprogramm zu

nutzen, so wurde seitens des Verbandes erklärt, sondern dadurch, dass tarifliches von übertariflich-betrieblichem Entgelt geschieden und dadurch die Verantwortlichkeiten für Kostensteigerungen klargelegt wurden. Dazu musste allerdings der Tarifvertrag so konzipiert werden, dass der Spielraum der Betriebe in der Arbeitsbewertung klein gehalten und der Verband die Position einnehmen konnte, die Korrektheit der Tarifauflegung in jedem Einzelfall zu prüfen. Südwestmetall nahm also die generelle Kritik an seiner Tarifpolitik und die an den Verband gerichtete Erwartung auf, deutete und operationalisierte sie in einer Weise, die zu der spezifischen Ausgestaltung der ERA-Tarifverträge in Baden-Württemberg führte. Die ERA-Politik von Südwestmetall scheint uns damit in dreifacher Weise organisationspolitisch begründbar: erstens durch die spezifische Funktion von Südwestmetall im Gesamtverband, zweitens durch ein Verhältnis von Verband und Mitgliedern, das avantgardistische Züge trägt, und drittens durch ein organisationspolitisches Eigeninteresse an einer für adäquat gehaltenen Attribuierung von Verantwortung.

Selbst wenn Fremd- und Selbstverständnis sowie organisationspolitisches Kalkül die ERA-Strategie von Südwestmetall in zentraler Weise prägten, so wäre es gleichwohl falsch, dies im Sinne einer nahezu unbeschränkten Autonomie der Verbandspolitik gegenüber den Mitgliedern zu verstehen. Zum einen entwickelt auch Südwestmetall die eigene Strategie im Austausch mit den eigenen Mitgliedern – selbst wenn die Strategie dann bis zu einem gewissen Maß auch gegen widerstrebende Mitglieder durchgesetzt wird. Zum anderen wäre das Verfolgen organisationspolitischer Interessen des Verbandes dann an Grenzen gestoßen, wenn es in einen ernsthaften Widerspruch zu den Interessen wichtiger Mitglieder oder größerer Mitgliedergruppen geraten wäre. Dies war jedoch weder konzeptionell noch in der Praxis der Fall: Zwar können die Betriebe den Verband jetzt nicht mehr für selbst- oder arbeitsmarktverschuldete Personalkostenanteile verantwortlich machen, sie können sich stattdessen zukünftig jedoch vermehrt als „good employer“ präsentieren, die über Tarif entlohnen – wobei diese übertariflichen Entgeltbestandteile bei Bedarf ohne Beteiligung der Tarifparteien auch wieder abgeschmolzen werden können.

## 6. Folgen für Verbände, Flächentarifvertrag und Tarifsistem

Der flächendeckende Abschluss und die bis Jahresende 2009 weitgehend realisierte Umsetzung der ERA-Abkommen signalisieren, dass die Metallarbeitgeber Flächentarifverträge nicht aufgegeben haben, sondern dass es ihnen opportun erscheint, weiterhin insbesondere auf deren Ordnungsfunktion zu setzen. Dabei muss konstatiert werden, dass die Arbeitgeber ihre Interessen in unterschiedlicher Art und Weise zur Geltung bringen können, mitunter auf dem Weg der Dezentralisierung und Herabsetzung der Prägekraft von Flächentarifverträgen, bisweilen durch ein Setzen auf strikte Tarifvertragsbefolgung, nicht zuletzt, wenn dies organisations- oder verteilungspolitischen Erfolg verspricht. Es wird im Einzelfall entschieden, was Mitglieder- und Verbandsinteressen am ehesten entspricht, eine Fortsetzung der Dezentralisierung und Verbetrieblung oder eine stärkere Akzentuierung der Ordnungs- oder auch der Entlastungsfunktion des Tarifvertrags.

Die ERA-Umsetzung wurde von den Tarifparteien der Metallindustrie zur Nagelprobe für die Zukunft des Flächentarifvertrags erklärt. Ist der Flächentarifvertrag sicherer und zukunftsfester geworden? Bezogen auf die äußere Erosion des Flächenta-

rifvertrags lässt sich eine durch ERA in Gang gebrachte Stabilisierung (bisher) nicht feststellen. ERA hat bei den Arbeitgeberverbänden weder zu einem Mitgliederzuwachs geführt noch zu vermehrten Austritten. Das gilt auch für die beiden von uns näher untersuchten Regionalverbände. Ein Sog für bisher nicht tarifgebundene Firmen, in eine Vollmitgliedschaft zu wechseln, ist nicht entstanden. Es gab Neueintritte wegen ERA, aber auch einige Austritte, die Gesamtbilanz dürfte eher ausgeglichen sein. Die äußere Erosion des Tarifsystems ist somit durch ERA nicht gestoppt. Darauf zielte ERA allerdings auch nicht primär und entsprechende Erwartungen waren auf Seiten der Arbeitgeberverbände auch kaum vorhanden. Südwestmetall rechnete zumindest partiell – nicht zuletzt als Folge der scharfen Gangart gegenüber den Mitgliedsfirmen – auch mit Verbandsaustritten, die allerdings bewusst in Kauf genommen wurden.

Bemerkenswert ist die geringe Kritik an ERA durch die Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberverbände. Der Tarifvertrag gilt als weitgehend akzeptiert. Die Zufriedenheit macht sich an unterschiedlichen Punkten fest. Positiv bewertet wird die Handhabbarkeit der Verfahren bzw. Instrumente, eine grundlegende Kritik an der Systemgestaltung wurde von keinem der beiden Regionalverbände registriert. Das diesbezügliche Feedback wird als „überwiegend positiv“ geschildert. Zufriedenheit herrscht auch mit den Kosten von ERA. „Es gibt“, wie ein Vertreter von Südwestmetall formuliert, „überhaupt keine Beschwerden, dass ERA zu einer systematischen Verteuerung führt“.

Mittelfristig dürften die verteilungspolitischen Effekte von ERA sowohl in Baden-Württemberg als auch in Niedersachsen eher zu Gunsten der Arbeitgeber zu Buche schlagen. Die als kostenneutral definierte Obergrenze einer Steigerung der Personalkosten um 2,79% (die durch vorangegangene Einbehalte in drei Entgelttrunden finanziert war) wird dauerhaft nicht erreicht, die an die Personen gebundenen Zulagen für Beschäftigte, die vor ERA mehr verdienten als danach (ERA-Überschreiter), werden durch Fluktuation sukzessive abgeschmolzen; im Ergebnis wird sich in beiden Regionen eine Kostenentlastung für die Arbeitgeber erheben. Wie hoch sie sein wird, ist schwer zu bestimmen, auch Vergleiche zwischen Baden-Württemberg und Niedersachsen sind kaum möglich, da hierzu u. a. die tariflichen Details der Berechnung der sog. Systemkosten zu unterschiedlich sind. Im Groben lässt sich sagen, dass der Anteil der „Überschreiter“ und damit jener, die zu den strukturellen Verlierern zählen, in Baden-Württemberg um einiges höher liegt als in Niedersachsen. In Niedersachsen erhält ein gutes Drittel der Beschäftigten eine sog. „Überleitungszulage“, durch die der vor ERA höhere Verdienst abgesichert wird, in Baden-Württemberg liegt der Anteil der „Überschreiter“ über 50 Prozent. Dies macht die Tiefe des Eingriffs deutlich und signalisiert zugleich, dass einerseits das Eingruppierungsniveau vor ERA in Baden-Württemberg vielfach höher lag als in Niedersachsen, andererseits die Kosteneinsparungen nach ERA mittelfristig im Gefolge personeller Fluktuation auch deutlicher ausfallen werden.

Positiv fällt die Bilanz hinsichtlich der Ordnungsfunktion der ERA-Tarifverträge aus. ERA hat zu einer Neujustierung der betrieblichen Entgeltdifferenzierung geführt. Auch wenn sich der ordnungspolitische Anspruch der regionalen Arbeitgeberverbände im Umsetzungsprozess unterschied und sie in unterschiedlicher Schärfe die Tarif-

konformität der betrieblichen Eingruppierung einklagten, durchweg wurden die Arbeitsaufgaben auf Basis der ERA-Tarifverträge neu bewertet und eingruppiert. Teils geschah dies auf Basis neuer Bewertungsmethoden wie in Baden-Württemberg, in der Regel, so auch in Niedersachsen, mit den bereits vorhandenen. Selbst wenn die Entgeltgruppenbeschreibungen sich nur wenig von den bisherigen unterschieden, so erfolgte doch auch dann ein neuer Akt der Bewertung, der zu Korrekturen nach oben wie nach unten führte. Die ERA-Tarifverträge prägen die betriebliche Entgeltfindung in einem schon seit Jahrzehnten nicht mehr gekannten Maß. Der Flächentarifvertrag hat damit in einem seiner Kernbereiche wieder an Prägekraft und an Bedeutung für die betrieblichen Akteure gewonnen. In den ehemaligen Angestelltenbereichen wurde den Beschäftigten durch ERA mitunter erstmals (teilweise schmerzlich) klar, welche Relevanz Flächentarifverträge auch für ihre Entlohnung haben. Arbeitgeber schätzen die Transparenz, die die ERA-Tarifverträge hergestellt haben.

Die neue, nunmehr wieder in starkem Maße durch den Flächentarifvertrag geprägte Ordnung war allerdings nicht ohne Konflikte herzustellen. Dazu hatten sich praktizierte Eingruppierung und Entlohnung über die Jahre zu weit von dem entfernt, was die Tarifverträge zwingend erforderten. Das offensive Vorgehen von Südwestmetall begünstigte dabei ein höheres Konfliktniveau als in Niedersachsen und in anderen Tarifbezirken. Das besonders ausgeprägte Setzen auf die Ordnungsfunktion im Sinne einer im Arbeitgeberinteresse gedeuteten ERA-Umsetzung führte zu einer ebenfalls stark ausgeprägten Störung der Friedensfunktion des Flächentarifvertrages, die nicht selten die Betriebe zu einem nachbessernden Abrücken von reinen ERA-Eingruppierungen veranlasste oder zumindest den Imagegewinn des Tarifvertrages im Arbeitgeberlager konfliktbedingt nicht selten negativ kompensierte.

Der Fall ERA zeigt auch, dass Flächentarifverträge nicht (mehr) *per se* als Instrument der Gewerkschaften verstanden werden dürfen. Auch wenn dies prinzipiell schon immer galt, da in ihnen die Interessen beider Arbeitsmarktparteien ihren Niederschlag finden, wurde dies im Falle von ERA besonders deutlich, trat doch hier nicht wie bisher die Gewerkschaft, sondern ein Arbeitgeberverband (Südwestmetall) mit dem Ruf nach einer 1:1-Umsetzung eines Tarifvertrages an und brachte die IG Metall damit in Bedrängnis. Südwestmetall hat sich an einer Umnutzung des Flächentarifvertrages versucht, ist damit allerdings insofern nicht durchgekommen, als gewerkschaftlich koordinierter Widerstand die Folge war.

Was die Zukunftsfähigkeit des Flächentarifvertragssystems in Deutschland angeht, so zeigen der flächendeckende Abschluss und die Umsetzung der ERA-Abkommen in der Metall- und Elektroindustrie mit ihren ausgeprägten ordnungspolitischen Zielsetzungen, dass Arbeitgeberverbände sich nicht zwangsläufig als Kollektivakteure vom Flächentarifvertrag verabschieden müssen und werden. Wie freilich die Arbeitgeberverbände ihre Rollen und strategische Orientierungen definieren werden, bleibt offen. Auf ein einheitliches Modell dürfte es kaum hinauslaufen, die ERA-Erfahrungen lassen mindestens drei Varianten erwarten.

*Erstens* das Modell des *primären Dienstleisters*, der kein originäres Interesse am Fortbestand der Flächentarifverträge mehr hat, vielmehr Chancen sieht, auch ohne Tarifverträge bestehen zu können, indem den Betrieben auch in anderen als Tarifvertragsfragen Beratung und Unterstützung angeboten wird. Da die Haltung der Mitgliedsfir-

men zum Flächentarifvertrag nirgends einheitlich ist und man nicht völlig aus der Riege der anderen Regionalverbände auszuscheren beabsichtigt, werden Flächentarifverträge zwar nicht bekämpft, doch deren Erosion billigend in Kauf genommen. Ein OT-Verband wird hier als Brücke in eine Zukunft gesehen, in der Tarifverträgen keine große Bedeutung mehr zukommen sollte. Zumindest in den letzten Jahren hatten sich etliche Regionalverbände diesem Typus immer mehr angenähert. Dieser Typus steht – oder zumindest stand – für eine Abkehr vom bisherigen Modell von Arbeitgeberverbänden, deren „Kerngeschäft“ das Aushandeln von Tarifverträgen ausmachte.

*Zweitens* gibt es den Typus eines zurückhaltend agierenden, *tarifvertraglich-orientierten Dienstleisters* mit verhaltenem Ordnungs- und Gestaltungsanspruch, der auf Anforderung bzw. Nachfrage beratend und ggf. auch konfliktschlichtend in das betriebliche Geschehen eingreift, sich jedoch primär dafür zuständig fühlt, mit der Gewerkschaft akzeptable Tarifverträge auszuhandeln, die den Betrieben einen orientierenden Ordnungsrahmen vorgeben und sie von den Kosten betrieblicher Bargaining-Prozesse entlasten. Dieser Typus steht in der Selbstdefinition als Arbeitgeberverband und in der Haltung zu den tradierten deutschen industriellen Beziehungen für Kontinuität. Niedersachsenmetall kommt diesem Typus nahe.

*Drittens* schließlich fand sich mit Südwestmetall der Typus eines *offensiven Gestalters*, der Tarifverträge weder in tradierter Weise fortführen noch ohne diese auskommen möchte, sondern einer Umnutzung zu unterziehen versucht, um diese stärker im Arbeitgeberinteresse nutzen zu können. Diese Offensive beschränkt sich bei ERA nicht auf die Aushandlung des Tarifvertrages, sondern zeigt sich nicht zuletzt bei dessen Umsetzung. Der Verband ist in den Betrieben präsent und versucht, auch dabei ausgesprochen selbstbewusst die Kollektivinteressen der Arbeitgeber wahrzunehmen und diese nötigenfalls auch gegen betriebliche Einzelinteressen durchzusetzen.

Diese drei Orientierungen schließen sich trotz ihrer unterschiedlichen Ausrichtung gleichwohl nicht gänzlich gegenseitig aus, sondern können auch nebeneinander eingenommen werden. Variationen finden sich nicht nur nach Regionen, sondern auch nach Sachgebieten und den jeweiligen Durchsetzungschancen. Alle Regionalverbände von Gesamtmetall fahren eine Doppelstrategie mit T- und OT-Verbänden, die einen werben allerdings für OT-Mitgliedschaft, die anderen eher nicht. Welches Modell die Regionalverbände präferieren, hängt mit auch davon ab, welche Rolle die einzelnen Regionalverbände im Gesamtensemble der Mitgliedverbände von Gesamtmetall spielen.

## Literatur

- Antoni, C./Kädtler, J. (2006): Entgeltsysteme und Anforderungsprofile im Einzelhandel. Forschungsbericht für die Hans-Böckler-Stiftung. Göttingen/Trier.
- Bahnmüller, R. (2001): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe. München u. Mering 2001.
- Bahnmüller, R. (2007): Verbetrieblichung der Tarifpolitik in Deutschland. Manuskript für den Workshop „Industrielle Beziehungen in Frankreich und Deutschland“ der Université franco-allemande, Centre Marc Bloch des Wissenschaftszentrums Berlin und der Hans-Böckler-Stiftung am 13./14.12.2007 in Berlin.

- Bahn Müller, R. (2010): Dezentralisierung der Tarifpolitik – Re-Stabilisierung des Tarifsystems? In: Bispinck, R./Schulten, T. (Hrsg.): *Zukunft der Tarifautonomie. 60 Jahre Tarifvertragsgesetz. Bilanz und Ausblick*. Hamburg: 81-113.
- Bahn Müller, R./Schmidt, W. (2007): Auf halbem Weg – Erste Befunde zur ERA-Umsetzung in Baden-Württemberg. In: *WSI-Mitteilungen*, 60(7): 358-364.
- Bahn Müller, R./Schmidt, W. (2009a): *Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform der Entgeltrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs*. Berlin.
- Bahn Müller, R./Schmidt, W. (2009b): *Riskante Modernisierung. Wirkungen und Bewertungen der ERA-Einführung in Baden-Württemberg*. In: *WSI-Mitteilungen*, 62(3): 119-126.
- Bispinck, R. (Hrsg.) (1995): *Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?* Hamburg.
- Bispinck, R./Bahn Müller, R. (2007): *Abschied vom Flächentarifvertrag? Der Umbruch in der deutschen Tariflandschaft und seine Konsequenzen für eine betriebsorientierte Tarifpolitik*. In: Bispinck, R. (Hrsg.): *Wohin treibt das Tarifsysteem?* Hamburg: 9-28.
- Bispinck, R./Schulten, Th. (1998): *Globalisierung und das deutsche Tarifvertragssystem*. In *WSI-Mitteilungen*, 54(4): 241-248.
- Brunkhorst, C./ Burkhard, O./Scherbaum, M. (Hrsg.) (2006): *Eine neue AERA. Tarifverträge für die Zukunft*. Hamburg.
- Gesamtmetall (2009): *Die Metall- und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen*, Ausgabe 2009. Berlin.
- Haipeter, Th. (2009a): *Tarifabweichung und Flächentarifverträge. Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie*. Wiesbaden.
- Haipeter, Th. (2009b): *Tarifabweichung: Regulierung, Koordinierung und Praxis in der Metallindustrie und der chemischen Industrie*. In: *WSI-Mitteilungen*, 62(4): 185-192.
- Haipeter, Th./Schilling, G. (2006): *Von der Einfluss- zur Mitgliedschaftslogik. Die Arbeitgeberverbände und das System der industriellen Beziehungen in der Metallindustrie*. In: *Industrielle Beziehungen*, 13(1): 21-42.
- Jacobi, O. (2003): *Renewal of the Collective Bargaining System?* In: Müller-Jentsch, W./Weitbrecht, H. (Hrsg.): *The Changing Contours of German Industrial Relations*. München u. Mering: 15-38.
- Kohaut, S./Schnabel, C. (2003): *Zur Erosion des Flächentarifvertrags: Ausmaß, Einfluss und Gegenmaßnahmen*. In: *Industrielle Beziehungen*, 10(3): 191-219.
- Kuhlmann, M./Sperling, H. J. (2008): *Neue (A)ERA? Zur Umsetzung des neuen Entgelt-Rahmentarifvertrags (ERA) in der Metall- und Elektroindustrie Niedersachsens*. In: *Mitteilungen aus dem SOFI*, 2: 5-7.
- Kuhlmann, M./Sperling, H. J. (2009): *Der Niedersachsen-Weg – Tarifregelungen, Einführungsprozesse und Wirkungen des ERA*. In: *WSI-Mitteilungen*, 62: 127-135.
- Müller-Jentsch, W. (2007): *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung*. Wiesbaden.
- Müller-Jentsch, W. (1995): *Auf dem Prüfstand: das deutsche Modell der industriellen Beziehungen*. In: *Industrielle Beziehungen*, 2(1): 11-24.
- Reichel, F.-G. (2005): *Das Regelungswerk ERA zur Neugestaltung der tariflichen Vergütung in der Metall- und Elektroindustrie*. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 183: 2-26.
- Schauer, H./Dabrowski, H./Neumann, U./Sperling, H.J. (1984): *Tarifvertrag zur Verbesserung industrieller Arbeitsbedingungen. Arbeitspolitik am Beispiel des Lohnrahmentarifvertrages II*. Frankfurt/Main.
- Schmid, J. (2003): *Gewerkschaften im Föderalismus: Regionale Strukturen und Kulturen und die Dynamik von politischen Mehrebenensystemen*. In: Schroeder, W./Wessels, B. (Hrsg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*. Wiesbaden: 271-295.
- Schroeder, W. (1995): *Arbeitgeberverbände in der Klemme. Motivations- und Verpflichtungskrisen*. In: Bispinck, R. (Hrsg.): *Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?* Hamburg: 44-63.

- Schroeder, W./Ruppert, B. (1996): Austritt aus Arbeitgeberverbänden: eine Gefahr für das deutsche Modell? Marburg.
- Sperling, H. J. (2008): Vom Lohnrahmentarifvertrag II zu Auto 5000. Stationen einer tarifpolitischen Rahmung innovativer Arbeitspolitik. In: Wagner, H. (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg: 125-140.
- Streeck, W. (1999): Staat und Verbände: Neue Fragen, neue Antworten? In: ders. (Hrsg.): Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union. Frankfurt/Main und New York.
- Streeck, W./Rehder, B. (2003): Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel. In: Industrielle Beziehungen, 10(3): 341-362.
- Streeck, W./Thelen, K. (2005): Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies. In: dies. (Hrsg.): Beyond Continuity. Oxford.
- Thelen, K. (2009): Institutional Change in Advanced Political Economies. In: British Journal of Industrial Relations, 47: 471-498.
- Traxler, F. (2001): Der verbandliche Organisationsgrad der Arbeitgeber, ein internationaler Vergleich. In: Abel, J./Sperling, H.J. (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München u. Mering: 315-330.
- Wiedemuth, J. (2007): Erhalt des Flächentarifvertrags oder Verbetrieblichung der Tarifpolitik? In: Bispinck, R. (Hrsg.): Wohin treibt das Tarifsysteem? Hamburg: 130-140.