

### Kontrollierte Dezentralisierung? Abweichende Tarifvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie

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. (2009). Kontrollierte Dezentralisierung? Abweichende Tarifvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 16(3), 232-253. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343187>

#### 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.

Thomas Haipeter\*

## **Kontrollierte Dezentralisierung? Abweichende Tarifvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie\*\***

**Zusammenfassung** – Die Tarifabweichung als von den Tarifparteien legitimierte betriebliche Unterschreitung von Flächentarifvertragsnormen gehört zu den wichtigsten neueren Entwicklungen des deutschen Tarifsystems. Während die wilde Dezentralisierung durch die Betriebsparteien oder die Tariffucht der Unternehmen unbestreitbar eine Erosion des Tarifsystems bedeuten, sind die Folgewirkungen der Tarifabweichung weniger eindeutig. Im Beitrag werden die Ergebnisse einer Untersuchung aller abweichenden Tarifvereinbarungen der Metall- und Elektroindustrie seit Abschluss des „Pforzheimer Tarifvertrages“ vorgestellt. Dabei wird herausgearbeitet, dass die Bewertung der Tarifabweichung entscheidend von der empirisch zu beantwortenden Frage abhängt, inwieweit sie von den Tarifparteien prozedural und inhaltlich kontrolliert werden kann. In der Metall- und Elektroindustrie konnte die gewerkschaftliche Kontrolle in beiden Dimensionen vertieft werden. Die wichtigsten Grundlagen dafür sind die Intensivierung der verbandlichen Koordinierung und die Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht in der betriebsnahen Tarifpolitik. Die Tarifabweichung geht aber einher mit Veränderungen in der Architektur des Tarifsystems, der Handlungslogik der Tarifparteien und der Interaktionskultur der Konfliktpartnerschaft. Zudem ist die Tarifabweichung kein Allheilmittel zur Lösung der Probleme des Tarifsystems.

### **Controlled Decentralisation? Deviant Collective Bargaining Agreements in the German Metalworking Industry**

**Abstract** – Deviant collective bargaining agreements defined as local shortfalls of the labour standards stipulated in multi-employer collective bargaining agreements are one of the most interesting recent developments in the German system of collective bargaining. While other developments like informal deviances agreed by plant level actors or the decreasing collective bargaining coverage are easy to assess as forms of erosion of the system of collective bargaining, the effects of deviant collective bargaining agreements are highly controversial. The article presents an analysis of the deviant agreements negotiated in the metalworking industry since the so called “Pforzheimer Agreement” of 2004. The assessment of deviant agreements depends to a large extent on the problem of material and procedural control of deviances. In the metalworking industry the union has achieved important success in both respects. It was based on an improvement of associational articulation and the strengthening of union’s organisational power in plant oriented collective bargaining. This success is coupled with fundamental changes concerning the architecture of the collective bargaining system, the logic of collective action and the culture of “partnership in conflict”. Moreover, especially with respect to other industries and sectors, deviant agreements are far away from being a panacea for healing the problems of the system of collective bargaining.

Key words: **industrial relations, deviant collective bargaining agreements, procedural and material control, company-based collective bargaining**

---

\* Dr. Thomas Haipeter, Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen, Lotharstraße 65, D – 47057 Duisburg. E-mail: thomas.haipeter@uni-due.de.

\*\* Artikel eingegangen: 7.11.2008  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 3.2.2009.

## 1. Einleitung

Die Krise des Flächentarifvertrages, seines Zeichens institutioneller Kern des deutschen Tarifsystems, ist inzwischen gut belegt. Sie beruht vor allem auf zwei Entwicklungen: dem Rückgang des Geltungsbereichs der Flächentarifverträge und dem Verlust an Verbindlichkeit der Tarifnormen. Der Rückgang des Geltungsbereichs ist das Ergebnis einer abnehmenden Tarifbindung. Unternehmen treten vermehrt aus den Arbeitgeberverbänden aus oder gehen nach ihrer Gründung keine Mitgliedschaft in den (tarifgebundenen) Arbeitgeberverbänden ein (Müller-Jentsch 2007). Weil nur Mitgliedsunternehmen der Arbeitgeberverbände zur Übernahme der in den Flächentarifverträgen festgelegten kollektiven Arbeitsstandards verpflichtet sind, führt der sinkende Organisationsgrad der Arbeitgeberverbände durch Tariffucht und Tarifabstinenz zwangsläufig zu einem Rückgang der Flächentarifbindung und einer Ausweitung tariffreier Zonen (Kohaut/Schnabel 2006; Haipeter/Schilling 2006).

Zugleich verliert der Flächentarifvertrag an Verbindlichkeit, weil seine Arbeitsstandards auch in flächentarifvertraglich gebundenen Unternehmen zunehmend in Frage gestellt werden. Bei der „wilden“ Dezentralisierung (Bispinck/Schulten 1998) werden von den Betriebsparteien Unterschreitungen der Tarifvertragsnormen ohne Wissen oder zumindest ohne offizielle Billigung der Tarifvertragsparteien vereinbart. Dies geschieht nicht zuletzt im Rahmen von betrieblichen Bündnissen zur Beschäftigungssicherung, in denen die Betriebsräte tarifwidrige Konzessionen für den temporären Erhalt der Beschäftigung machen (Massa-Wirth 2007); es kann sich dabei aber auch um ein reines Concession Bargaining ohne Gegenleistungen der Unternehmen handeln. In diesen Fällen beugen sich die Betriebsräte dem Druck ihrer Unternehmensleitungen auf Tarifunterschreitungen, werden dazu aber möglicherweise auch von den Beschäftigten gedrängt.

Zu diesen beiden Phänomenen, dem Rückgang der Tarifbindung und der wilden Dezentralisierung, ist in den letzten Jahren in mehreren Branchen mit der Tarifabweichung eine dritte Entwicklung hinzugekommen, die den Flächentarifvertrag zu gefährden scheint. Die Tarifabweichung meint eine betriebsbezogene *und* von den Tarifparteien legitimierte Unterschreitung der Flächentarifvertragsnormen. Die Legitimierung der Tarifunterschreitung durch die Tarifparteien erfolgt durch flächentarifvertragliche Bestimmungen, in denen die Möglichkeit betriebsbezogener Tarifunterschreitungen eingeräumt wird. Diese können in den Tarifverträgen als Härtefallklauseln, Sanierungsregelungen oder Öffnungsklauseln oder Ähnliches bezeichnet sein. Dabei lassen sich die entsprechenden Regelungen danach unterscheiden, ob Tarifunterschreitungen von den Betriebsparteien alleine ausgehandelt und abgeschlossen werden, der Abschluss einer Tarifabweichung im Nachhinein von den Tarifparteien genehmigt werden muss oder die Tarifparteien selber aktiv an der Aushandlung einer Tarifabweichung beteiligt sind. In den beiden ersten Fällen hat die Tarifabweichung typischerweise die Form einer Betriebsvereinbarung, im letzten Fall die eines Tarifvertrages, der analog eines Haustarifvertrages für ein einzelnes Unternehmen oder einen einzelnen Betrieb gilt.

Ihre Legitimierung durch die Tarifparteien unterscheidet die Tarifabweichung von den anderen genannten Entwicklungen und erschwert zugleich die Bewertung

ihrer Folgen für das System der Flächentarifverträge. Bei der Tariffucht und der wilden Dezentralisierung lässt sich plausibel argumentieren, dass sie zu einer Erosion des Tarifsystems beitragen (so Hassel 1999). Diese Phänomene sind Devianzen, in deren Folge das Tarifsystem an seinen Rändern abgetragen und von innen ausgehöhlt wird. Wie aber steht es mit der Tarifabweichung, die von den Tarifvertragsparteien ausdrücklich ermöglicht oder sogar selber ausgehandelt wird? Schwächt auch sie den Flächentarifvertrag, weil sie seine innere Prägekraft beeinträchtigt (so Bispinck 2005)? Oder kann sie vielmehr als eine intelligente Anpassung des Tarifsystems betrachtet werden, die den Flächentarif stärkt, weil sie seine Attraktivität für die Unternehmen erhöht (so Jacobi 2003; Bosch 2004)?

Diese Fragen sind auch deshalb nicht leicht zu beantworten, weil es – im Unterschied zur wilden Dezentralisierung (Artus/Schmidt/Sterkel 2002) und zum Rückgang der Tarifbindung (Kohaut/Schnabel 2003) – zum Thema Tarifabweichung bislang nur wenig empirisch fundierte Erkenntnisse gibt. Informationen zur Verbreitung der Tarifabweichung und zu den Themen materieller Konzessionen finden sich im IAB-Betriebspanel (Kohaut/Schnabel 2006) und der Betriebsrätebefragung des WSI (Bispinck 2005). Beide Erhebungen enthalten allerdings keine Daten zum tatsächlichen Umfang materieller Konzessionen oder Gegenleistungen oder zur Frage der Aushandlungsprozeduren. Ein grundsätzliches Problem beider Erhebungen liegt darin, dass die Tarifabweichung nicht trennscharf von anderen Formen der Dezentralisierung unterschieden wird, weil sich der dort verwendete Begriff der Öffnungsklausel nicht nur auf Tarifunterschreitungen bezieht, sondern auch auf betriebliche Vereinbarung zur Ausgestaltung tariflicher Regelungen, wie sie beispielsweise bei flexiblen Arbeitszeitregelungen weit verbreitet sind. Deshalb dürften die Daten zur Nutzung von Öffnungsklauseln deutlich überzeichnet sein. Unter den 35% der Betriebsräte, die in der WSI-Befragung die Nutzung von Öffnungsklauseln bejahten, sind sicherlich viele, die nur eine Betriebsvereinbarung zu einem Arbeitszeitkonto abgeschlossen haben. Dafür sprechen auch Daten aus der chemischen Industrie, denen zufolge gut 10% (weniger als 200 von etwa 1.900) der Mitgliedsunternehmen der Arbeitgeberverbände abweichende Vereinbarungen abgeschlossen haben (Förster 2008).

Der vorliegende Beitrag soll diese Forschungslücke für die Metall- und Elektroindustrie verringern. Im Mittelpunkt der Analyse steht eine inhaltliche Auswertung der abweichenden Tarifverträge, die in dieser Branche im Rahmen der Tarifabweichung im Zeitraum von 2004 bis 2006 vereinbart worden sind. Ergänzend zu der Auswertung konnten ausführliche Interviews mit bezirklichen Tarifexperten der Gewerkschaft (Tarifsekretären) und Tarifexperten einzelner Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie (NRW, Hessen, Bayern, Nordwest) geführt werden. Zwar beschränkt sich damit die Untersuchung der Tarifabweichung auf eine Branche, doch scheint es fast schon müßig, auf die herausgehobene Bedeutung zu verweisen, die der Metall- und Elektroindustrie als Leitbranche der industriellen Beziehungen in Deutschland traditionell zukommt (vgl. dazu Markovits 1986). Diese Leitfunktion bezieht sich nicht allein auf die dort verhandelten materiellen Arbeitsstandards, sondern sie erstreckt sich auch auf die Gestaltung der prozeduralen Normen der Tarifregulierung (zu dieser Unterscheidung Flanders 1970). Hinzu kommt, dass die Branche noch immer ein Hort gewerkschaftlicher Stärke und hoher materieller Regulierungs-

standards ist. Sollte also die Tarifabweichung hier zu einer Erosion des Tarifsystems führen, darf bezweifelt werden, dass die Erosion in anderen Branchen durch Tarifabweichung aufzuhalten wäre.

Der Text ist wie folgt strukturiert: Zunächst wird die Tarifabweichung begrifflich eingeführt und das Kontrollproblem der kontrollierten Dezentralisierung aufgeworfen. Danach wird auf Veränderungen des deutschen Produktionsmodells aufmerksam gemacht, die den strukturellen Rahmen für die Tarifabweichung als institutionelle Innovation der Tarifakteure in der Metall- und Elektroindustrie bilden. Das darauf folgende Kapitel skizziert die Entwicklung der Tarifabweichung in der Branche bis zum Abschluss des Pforzheimer Tarifvertrages im Jahr 2004, der den Ausgangspunkt für einen neuartigen Umgang – insbesondere der Gewerkschaft als zentrale Stütze der Flächentarifverträge – mit der Tarifabweichung bildete. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Auswertung der abweichenden Tarifvereinbarungen mit den Schwerpunkten materielle Konzessionen und Gegenleistungen vorgestellt. Abschließend werden einige Schlussfolgerungen zu den Auswirkungen der Tarifabweichung auf das Tarifsystem der Metall- und Elektroindustrie gezogen.

## 2. Die Tarifabweichung und das Problem der Kontrolle

Tarifabweichungen sind eine besondere Form *betrieblicher Bündnisse für Arbeit*. Bei beiden Phänomenen handelt es sich um Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene, in beiden Fällen geht es um materielle Konzessionen der Beschäftigten zu üblicherweise im Flächentarifvertrag geregelten Themen, und beide Vereinbarungen weisen in der Regel auch Gegenleistungen der Unternehmen auf, zu denen an vorderer Stelle die befristete Beschäftigungs- und Standortsicherung zählen (zu Verbreitung und Inhalten betrieblicher Beschäftigungsbündnissen siehe Rehder 2003; Massa-Wirth 2007). Die besondere Form der Tarifabweichung resultiert daraus, dass die dort vereinbarten materiellen Konzessionen immer auch Unterschreitungen von Tarifnormen beinhalten, die von den Tarifvertragsparteien legitimiert sind, während sich die Konzessionen in den übrigen betrieblichen Bündnissen zumeist auf übertarifliche Leistungen beziehen und die Tarifnormen in ihrer Substanz erhalten bleiben.

Die Tarifunterschreitung durch Tarifabweichung ist auch als *kontrollierte* oder *organisierte Dezentralisierung* bezeichnet worden (Traxler 1995; Bispinck/Schulten 1998), weil sie durch flächentarifliche Regelungen von den Tarifparteien autorisiert wird und damit zwangsläufig nicht so unkontrolliert ist wie die wilde Dezentralisierung. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu Recht kritisch angemerkt worden, dass die Tarifabweichung nicht im Vorhinein als kontrollierter Prozess betrachtet werden sollte (Bispinck/Schulten 2003). Die Tatsache, dass Unterschreitungen von den Tarifparteien formal legitimiert worden sind, bedeutet nicht, dass sie von den Tarifparteien auch faktisch kontrolliert werden. Insofern ist der Begriff der kontrollierten Dezentralisierung irreführend, weil er einen Zustand als gegeben unterstellt, der sich, wenn überhaupt, erst als Ergebnis eines offenen Prozesses einstellen könnte.

Die Tarifabweichung als formale Legitimierung von Tarifunterschreitungen im Flächentarifvertrag birgt mithin nicht automatisch die Lösung des Kontrollproblems in sich, sondern sie wirft das Kontrollproblem für die Tarifvertragsparteien erst auf neue Weise auf. Der wilden Dezentralisierung oder der Tariffucht können sie nur

mehr oder weniger ohnmächtig gegenüberstehen. Die Tarifabweichung jedoch bietet den Tarifparteien zumindest potenziell die Chance, die in diesem Rahmen abgeschlossenen abweichenden Vereinbarungen auch tatsächlich zu kontrollieren. Inwieweit ihnen dies gelingt (oder sie dies überhaupt ernsthaft als Problem betrachten und bearbeiten), ist die für die Auswirkungen der Tarifabweichung auf die Flächentarifverträge entscheidende empirische Frage.

In der empirischen Analyse ist zu beachten, dass die Kontrolle eine inhaltliche und eine prozedurale Dimension hat. Die *inhaltliche* Dimension der Kontrolle dreht sich um die Frage der Zahl der abweichenden Tarifvereinbarungen und vor allem des Ausmaßes der materiellen Konzessionen und der Gegenleistungen der Unternehmen. Die *prozedurale* Dimension zielt auf die verbandliche Kontrolle der Aushandlungsprozesse und die in den Vereinbarungen oder auf andere Weise festgelegten Aushandlungs- und Kontrollnormen. Beide Dimensionen sind eng miteinander verknüpft. Erfolge bei der inhaltlichen Kontrolle dürften sich erst bei funktionierender Kontrolle der Verfahren und Zuständigkeiten einstellen; umgekehrt wäre die prozedurale Kontrolle ohne inhaltliche Kontrollerfolge mit Blick auf den Erhalt der Flächentarifverträge kaum von Wert. Nur effektive inhaltliche und prozedurale Kontrolle zusammen ermöglichen den Tarifparteien Einfluss auf die Reichweite der Tarifabweichung.

### 3. Zum Wandel des deutschen Produktionsmodells

Bis in die 1990er Jahre zeichnete sich das deutsche Tarifsysteem durch eine bemerkenswerte Stabilität und ein kohärentes Zusammenspiel mit anderen Institutionen des deutschen Produktionsmodells aus. Zentrale Elemente des Tarifsystems waren der Tarifvorrang gegenüber betrieblichen Vereinbarungen, der überbetriebliche und branchenbezogene Charakter von Tarifverträgen und nicht zuletzt die Existenz starker und repräsentativer Tarifakteure, die als intermediäre Verbände Mitgliederinteressen und Systementwicklungen zu vereinbaren suchen und ein konfliktpartnerschaftliches Beziehungsmuster aufgebaut haben, das auf der wechselseitigen Inkorporierung von Interessen beruht (dazu Müller-Jentsch 1995, 1999). Diese Elemente entsprachen in hohem Maße den funktionalen Erfordernissen eines Produktionsmodells der „diversifizierten Qualitätsproduktion“, das auf den Einsatz qualifizierter Arbeitskräfte für die Produktion hochwertiger Qualitätsgüter ausgerichtet war. Das System der Flächentarifverträge spielte in diesem Modell eine wichtige Rolle, weil es einheitliche und nach Anforderungen differenzierte Lohnstandards für die Unternehmen einer Branche schuf und diesen damit den Weg zu preiscompetitiven Marktstrategien verbaute.

Trotz anderslautender Einschätzungen (so Hall/Soskice 2001) hat sich im deutschen Produktionsmodell seitdem ein tiefgreifender Wandel vollzogen, der gravierende Auswirkungen auf die Funktionsweise des Tarifsystems hat (zum Folgenden Bosch et al. 2007). Die funktionalen Kohärenzen, die sich in der diversifizierten Qualitätsproduktion zwischen dem Flächentarifvertrag und den anderen sozialen Institutionen des Kapitalismus in Deutschland entwickelt hatten, können nun nicht mehr als gegeben unterstellt werden und wandeln sich teilweise in funktionale Widersprüche. Ein wichtiges Moment dieser Veränderung ist die Globalisierung der Produktion, weil sie den Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, aus den sozialen Institutionen des Produktionsmodells und den damit verbundenen langfristigen Sozialbeziehungen und

Regulierungen durch Produktionsverlagerung aussteigen zu können (Streeck 1998). Sie wird ergänzt durch den Aufstieg der Finanzmärkte gegenüber den traditionellen bankbasierten Finanzierungsformen. Diese Entwicklung fördert die Verbreitung kurzfristiger Strategien des Shareholder-Value-Managements und eine Finanzialisierung der Corporate Governance im Sinne ihrer Ausrichtung an den Normen und Erwartungen der Finanzmärkte in vielen Unternehmen (dazu Kädtler 2006). Die kurzfristige Renditeorientierung der Unternehmen spiegelt sich in der Reduzierung auf Kerngeschäftsfelder, der Auslagerung von Unternehmens- oder Tätigkeitsbereichen, Verlagerungen der Produktion und ambitionierten Kostensenkungszielen wider.

Im Zusammenspiel aus Globalisierung und Finanzialisierung wurden die Machtressourcen der Unternehmen gegenüber *beiden* Tarifparteien gestärkt – also auch gegenüber ihren eigenen Interessenverbänden, bedingt dadurch, dass die Unternehmen weniger als früher auf die sekundäre Verhandlungsmacht der Arbeitgeberverbände angewiesen sind (dazu auch Traxler 1999). Erschwerend kommt hinzu, dass bei den Beschäftigten die „gefühlte Unsicherheit“ (Dörre 2005a) steigt. Dies gilt nicht nur für prekäre Beschäftigungsverhältnisse, sondern auch für Kernbelegschaften. Zum Schutz vor Ver- und Auslagerungen wächst die Bereitschaft, die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes mit temporären Abweichungen von den Tarifstandards zu bezahlen. Diese Haltung erleichtert „wilde Kooperationen“ (wildcat cooperations“) (Thelen 2000) auf der Betriebsebene durch die Betriebsparteien gegen die Flächentarifvertragsnormen. Die Arbeitsstandards der Flächentarifverträge werden von den Unternehmen nicht mehr als Mittel der Personalbindung und -motivierung im Rahmen langfristiger Qualitäts- und Innovationsziele aufgefasst, sondern als Kostenbelastung wahrgenommen, die es zu reduzieren gilt. Die einzelwirtschaftliche Rentabilität der Unternehmen tritt gegenüber der gesamtwirtschaftlichen Produktivitäts- und Innovationsfunktion des Flächentarifvertrages in den Vordergrund.

Die Tarifabweichung kann damit als defensive Reaktion der Gewerkschaften auf die wachsende Verhandlungsstärke der Unternehmen betrachtet werden. Tarifabweichungen haben aus gewerkschaftlicher Sicht das Ziel, Abweichungen vom Flächentarifvertrag wenn schon nicht verhindern, so doch wenigstens kontrollieren zu können und diese nicht in die Kanäle der wilden Dezentralisierung fließen zu lassen. In der Metallindustrie kommt ihr defensiver Charakter auch darin zum Ausdruck, dass die Gewerkschaft die Tarifabweichung nur unter dem äußeren Druck der Androhung gesetzlicher Öffnungsklauseln durch die damalige Bundesregierung mit den Arbeitgeberverbänden im Pforzheimer Tarifvertrag vereinbart hat. Allerdings bedeutet dies nicht, dass in der Defensive keine Kontrolle möglich wäre. Wäre die Gewerkschaft so schwach, dass sie Tarifabweichungen und ihre Geltung nicht kontrollieren könnte, bräuchten die Unternehmen dieses Instrument nicht. Denn dann könnten sie ohne Befürchtungen größerer gewerkschaftlicher Gegenwehr aus der Tarifbindung ausscheiden oder informell Tarifnormen unterschreiten. Die Tarifabweichung wird daher zwar durch den Wandel des Produktionsmodells gefördert, ihre Kontrolle aber entscheidet sich erst im Zusammenspiel der Akteure der industriellen Beziehungen.

#### 4. Die Entwicklung der Tarifabweichung in der Metall- und Elektroindustrie

Die Tarifabweichung im Sinne betriebsbezogener Unterschreitungen von Flächentarifvertragsnormen tauchte in der Metall- und Elektroindustrie erstmals in den 1980er Jahren auf. Der erste größere Fall, der zugleich eine erhebliche Öffentlichkeitswirkung hatte, war die Tarifabweichung, die von der Bezirksleitung Frankfurt mit dem Arbeitgeberverband der Saalhütten für das Unternehmen ARBED Saarstahl vereinbart wurde. In der Vereinbarung wurde eine Stundung der Hälfte der Jahressonderzahlung für zwei Jahre vorgesehen, die nachträglich auch zurückgezahlt worden ist. Ähnliche Vereinbarungen wurden in den 1980er Jahren in Einzelfällen auch für andere Unternehmen abgeschlossen, ohne dass damit jedoch ein Trend zunehmender Tarifabweichung oder wachsender Konzessionen verbunden gewesen wäre. Dies änderte sich mit der tiefen Konjunktur- und Strukturkrise, in die nicht nur die Metall- und Elektroindustrie am Ende des Wiedervereinigungsbooms zu Beginn der 1990er Jahre geraten war (Jürgens/Naschold 1994). Seitdem entwickelte sich die Tarifabweichung zu einer gängigen Praxis. In der Krise waren dafür zwei Ansatzpunkte entstanden: die Härtefallklauseln der ostdeutschen Tarifgebiete und die Praxis der Sanierungstarifverträge in westdeutschen Tarifgebieten.

Die 1993 für Ostdeutschland vereinbarte *Härtefallregelung* war die erste tarifliche Regelung der Tarifabweichung in der Metall- und Elektroindustrie und eine der ersten Regelungen dieser Art im deutschen Tarifsysteem überhaupt. Die Regelung war Teil einer Kompromissformel, die die Tarifparteien im Konflikt um die Abänderung des ostdeutschen Stufentarifvertrages vereinbart hatten (dazu Schröder 2000). Die Härtefallregelung sah vor, dass die Tarifvertragsparteien die materiellen Inhalte der Abweichungen im Rahmen einer paritätischen Kommission aushandeln. Zugleich wurde die Tarifabweichung auf einen bestimmten Typ von Betrieben beschränkt, nämlich auf Betriebe mit akuten wirtschaftlichen Problemen. Die Nutzung der Härtefallklausel lief zunächst schleppend an, beschleunigte sich dann aber. Bis Mitte 1996 wurden 91 Fälle ausgehandelt, denen 181 Anträge zu Grunde lagen (Hickel/Kurzke 1997). Härtefallregelungen haben sich damit nicht nur zu einem gewichtigen Teil der Tarifwirklichkeit in Ostdeutschland entwickelt. Ihre Bedeutung besteht auch darin, dass es zwischen den Tarifparteien und insbesondere innerhalb der Gewerkschaft zu einer Professionalisierung der Aushandlung und Entscheidung von Abweichungen kam, auf die später zurückgegriffen werden konnte.

In Westdeutschland wurde keine Regelung eingeführt, die ein Äquivalent zu den Härtefallklauseln dargestellt hätte. Doch entwickelte sich dort parallel eine eigenständige Praxis der Unterschreitung von Tarifnormen in zwei Formen. Die erste Form, die es freilich auch in Ostdeutschland gab, war die wilde Abweichung durch informelle Unterschreitungen der Betriebsparteien. Daneben breitet sich als zweite Form der Abschluss von Sanierungsvereinbarungen durch die Tarifparteien – mindestens die Gewerkschaft – in Betrieben mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten aus. Diese Praxis führte dann ab Mitte der 1990er Jahre dazu, dass die Tarifparteien in den meisten Flächentarifverträgen *Sanierungsklauseln* vereinbarten, die den Tarifparteien Abweichungen vom Flächentarifvertrag bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Unterneh-



men erlaubten. Im Unterschied zu den ostdeutschen Härtefallregelungen enthielten diese Sanierungsregelungen aber keine Verfahrensstandards für Aushandlungen und keine Vorgaben zur inhaltlichen Qualität der Regelungen. Nicht zuletzt deshalb ist über ihre Verbreitung wenig mehr bekannt, als dass sich ihre Zahl im Laufe der Jahre mehr oder weniger stetig erhöhte und ihr Abschluss zu einer flächendeckenden Praxis wurde. Es war eine Grauzone der Tarifunterschreitung entstanden, über die weder Transparenz noch zentrale Kontrolle durch die Verbände bestand – obwohl in den Sanierungsklauseln der Flächentarifverträge die Tarifparteien ihren Segen dazu gegeben haben.

Diese Situation änderte sich mit dem Abschluss der *Pforzheimer Vereinbarung* im Jahr 2004. Die Pforzheimer Vereinbarung ist unter den genannten tariflichen Regelungen die bedeutsamste, weil sie nicht nur die betrieblichen Begrenzungen der Nutzung stark reduzierte, sondern weil sie zugleich – wenn auch indirekt – zu einem neuen Umgang mit der Tarifabweichung führte. Zwar ist der Abschluss der Vereinbarung stark durch den schon angesprochenen politischen Druck beeinflusst worden, den die seinerzeitige Bundesregierung aufgebaut hatte. Daraus entstand in der Gewerkschaft der Eindruck, dass man eine Ausweitung der Tarifabweichung nicht würde verhindern, sondern allenfalls gestalten können. Von Beginn an aber war die Einführung solcher Regelungen von ihren gewerkschaftlichen Befürwortern auch mit der Hoffnung verbunden worden, damit ein Instrument zur Kontrolle der immer weiter zunehmenden unkontrollierten formellen und informellen Tarifunterschreitungen in die Hand zu bekommen. Die Arbeitgeberverbände wiederum verknüpften die tarifpolitische Forderung nach einer Tarifabweichung in der Tarifrunde von Beginn an mit der Idee einer Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich.

Die „Vereinbarung der Tarifparteien zur Sicherung bestehender und Schaffung neuer Arbeitsplätze“, die schließlich am 12.02.2004 im Städtchen Pforzheim in Baden-Württemberg im Rahmen der Tarifrunde getroffen worden war, legitimierte abweichende Tarifvereinbarungen, sofern dadurch Arbeitsplätze gesichert oder geschaffen wurden und ein Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit und der Investitionsbedingungen geleistet würde. Im Unterschied zu den Sanierungsregelungen war die Pforzheimer Vereinbarung zur Tarifabweichung mit einigen Regelungen versehen, zu denen die Prüfung und Verhandlung von Maßnahmen durch die Betriebs- und Tarifparteien, die Bereitstellung umfassender Informationen durch die Unternehmen sowie die Ermächtigung der Tarifparteien zur Vereinbarung von abweichenden Vereinbarungen gehörten, wobei dabei ausdrücklich auf die Möglichkeit der Verlängerung der Arbeitszeit hingewiesen wurde. Diese Regelungen galten auch für die bisherigen Härtefall- und Sanierungsklauseln; alle Tarifabweichungen sollten nach dem einheitlichen Pforzheimer Verfahren behandelt werden. Somit verloren die früheren Regelungen ihre praktische Gültigkeit. Darunter fallen ebenfalls die so bezeichneten Dienstleistungstarifverträge, in denen Abweichungen für bestimmte Beschäftigungsgruppen (in diesem Fall einfache Dienstleistungstätigkeiten, die außerhalb des Kerngeschäfts der Metallunternehmen liegen) festgelegt werden (dazu Dünneier 2008).

Diese Verfahrensregelungen erwiesen sich allerdings rasch als wenig tauglich zur Kontrolle der Tarifvereinbarungen. So zeigte sich bald, dass die Arbeitgeberverbände

selber kein Interesse an einer Kontrolle von Abweichungen hatten und vielfach nurmehr als Berater der Unternehmen in den Verhandlungen fungierten. Die Aufgabe der Kontrolle der Tarifabweichung fiel damit ganz in die Hände der Gewerkschaft. Das Vertrauen in die eigenen Kontrollfähigkeiten aber hatte bei der IG Metall bereits kurz nach Abschluss der Pforzheimer Vereinbarung mit öffentlichkeitswirksamen Fällen wie dem der Siemens-Handysparte einen herben Dämpfer bekommen. Bei Siemens hatte der Betriebsrat mit Rückendeckung seiner Belegschaft Forderungen des Managements nach Arbeitszeitverlängerung als Preis für den Standorterhalt bereits zugestimmt, bevor die Gewerkschaft überhaupt gefragt und in die Verhandlungen eingeschaltet wurde. Gegen die Voten von Betriebsrat und Beschäftigten aber war die Gewerkschaft als Verhandlungspartei kaum handlungsfähig. Sie war hier mit einem klassischen Fall einer wilden Kooperation der Betriebsparteien konfrontiert.

Aus diesen Erfahrungen zog der Gewerkschaftsvorstand den Schluss, dass eine effektive Kontrolle engere Verfahrensnormen braucht, als sie im Tarifvertrag festgelegt worden waren. Eine wichtige Funktion des Pforzheimer Tarifvertrages bestand mithin darin, Probleme offen gelegt zu haben, die für die Gewerkschaft als Kontrollakteur wahrnehmbar und bearbeitbar wurden. Deshalb wurden im Verlauf des Jahres 2005 Koordinierungsrichtlinien erarbeitet, die Informationspflichten, Verfahrensabläufe und Entscheidungskompetenzen für die Aushandlung von Abweichungen festlegten. Dazu gehörten folgende Punkte: Anträge auf Verhandlung von Abweichungen sind an die Bezirksleitungen zu stellen und von diesen auf der Grundlage umfassender Informationen des Betriebes zu entscheiden; Bezirksleitungen können die Verwaltungsstellen zu Verhandlungen ermächtigen; Verhandlungen sind von betrieblichen Tarifkommissionen zu begleiten, die eine Beteiligung der Mitglieder sicherstellen sollen; Verhandlungsergebnisse sind schließlich an den Vorstand weiterzuleiten, der sie zu genehmigen und zu verantworten hat.

Nach Angabe der Tarifexperten *beider* Tarifparteien in den Interviews war es im Anschluss an die Koordinierungsrichtlinien des Vorstands tatsächlich zu einer weitgehenden Vereinheitlichung der Verfahren zwischen den und innerhalb der Tarifbezirke gekommen. Die Vorgaben hinsichtlich Informationsflüssen und Entscheidungskompetenzen sind demnach inzwischen in gängige Tarifpraxis umgesetzt worden. Dies gilt für Vereinbarungen mit Bezug auf den Pforzheimer Tarifvertrag wie auch für andere Vereinbarungen, unter denen besonders die Sanierungsvereinbarungen eine große Rolle spielen. Alle Abweichungen werden nun nach denselben Verfahren behandelt. Die Koordinierungsrichtlinien im Anschluss an die Pforzheimer Vereinbarung haben damit einen neuen Umgang mit der Tarifabweichung begründet, der inzwischen auch von den Arbeitgeberverbänden akzeptiert wird.

Mit der Standardisierung der Verfahren ist nach Angabe der Tarifexperten auch eine Professionalisierung der Akteure verbunden, die betriebliche Konflikte mildert und eine sachliche Form der Auseinandersetzung ermöglicht. Zugleich ist eine neue Form der Transparenz der Abweichungsumfänge und -inhalte zu verzeichnen. Inzwischen existiert beim Gewerkschaftsvorstand eine umfassende Datenbank über die Vereinbarungen und die damit verbundenen Abweichungsinhalte, und die Abweichungstexte liegen in eingescannter Form vor. Es ist damit ein jederzeit abrufbares organisationsinternes Gedächtnis zu Abweichungen geschaffen worden, von dem

nicht zuletzt diese Untersuchung profitiert hat. Unter Kontrollgesichtspunkten ebenso bedeutsam ist die Tatsache, dass auf diese Weise die Kontrolle auf alle Formen der Tarifabweichung ausgeweitet werden konnte. Erstmals besteht Transparenz auch über die Sanierungsfälle, die zuvor ohne erkennbare zentrale Kontrolle abgeschlossen worden waren.

Die Koordinierung der Tarifabweichung hatte darüber hinaus noch zwei weitere wichtige Folgewirkungen. Erstens konnte die bis 2004 nach Angaben der Tarifexperten zunehmende – aber aufgrund ihres informellen Charakters eben nicht quantifizierbare – wilde Dezentralisierung nach der einmütigen Aussage aller befragter Tarifexperten beider Tarifvertragsparteien mit der Ausweitung der Tarifabweichung und der Vereinheitlichung der Verfahren eingedämmt werden. Offensichtlich konnte ein guter Teil dieser Tarifunterschreitungen in die Bahnen der legitimen Tarifabweichung umgelenkt werden; dafür spricht auch, dass Fälle informeller Tarifabweichungen kaum noch bekannt werden. Allerdings gibt es für diese Aussage schon deshalb keine harten Daten, weil über die tatsächliche Verbreitung der wilden Dezentralisierung aufgrund ihres informellen Charakters wenig bekannt ist.

Die zweite Folgewirkung ist eine neue Tarifpraxis, die unter dem Stichwort „betriebsnahe Tarifpolitik“ in der Gewerkschaft diskutiert (dazu Huber et al. 2006) und nach Aussagen der Tarifexperten auch mit wachsendem Erfolg umgesetzt wird. Der Grundgedanke der betriebsnahen Tarifpolitik besteht darin, betriebliche Tarifvereinbarungen dazu zu nutzen, die Mitglieder stärker als in Flächentarifverhandlungen an den betrieblichen Tarifaueinandersetzungen zu beteiligen und auf diese Weise die Attraktivität der Gewerkschaft gegenüber den aktuellen und potenziellen Mitgliedern zu steigern. Diese Ausweitung der „Input-Legitimität“ (Rehder 2006) der Gewerkschaft kann durch die Mitwirkung der Mitglieder in betrieblichen Tarifkommissionen, durch kontinuierliche Information und nicht zuletzt durch Mitgliederabstimmungen über die Annahme eines Verhandlungsergebnisses erfolgen. Die Experten wiesen darauf hin, dass dort, wo diese Beteiligungsverfahren praktiziert worden sind, auch Erfolge bei der Mitgliederrekrutierung verzeichnet werden konnten. Beispiele dafür finden sich ihren Aussagen nach in allen Tarifbezirken; allerdings gibt es Tarifbezirke wie Küste und NRW, die solche Konzepte besonders intensiv verfolgen.

Durch die Verbesserung der Mitgliederbindung, -mobilisierung und -rekrutierung kann die betriebsnahe Tarifpolitik zu einer Steigerung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht im Betrieb führen, die wiederum die wichtigste Voraussetzung dafür ist, die Arbeitgeber zu Kompromissen zu zwingen, die auf die enge Begrenzung der Tarifabweichung und die rasche Rückführung zu den Normen der Flächentarifverträge abzielen. Sofern sie die Arbeitgeber wieder in die Logik sozialpartnerschaftlicher Kompromisse zwingen kann, eröffnet die betriebsnahe Tarifpolitik die Perspektive einer sozialpartnerschaftlich angelegten Revitalisierung der Gewerkschaften (vgl. dazu Frege/Kelly 2004). Während angelsächsische Formen des „Organising“ vor allem in einem Kontext schwacher Anerkennung der Gewerkschaften und im Kampf um den Aufbau einer betrieblichen Gewerkschaftsorganisation gedeihen, ist die betriebsnahe Tarifpolitik als Rekrutierungsinstrument sowohl anschlussfähig an die Existenz der betrieblichen Mitbestimmung durch Betriebsräte als auch an die Flächentarifverträge

als etablierte institutionelle Machtquellen der Gewerkschaften. Ihre konkrete betriebliche Praxis bleibt freilich genauer zu untersuchen.

Die Kontrollerfolge der prozeduralen Kontrolle sagen aber noch wenig über ihre Auswirkungen auf die *inhaltlichen Kontrolle* der Tarifabweichung. Lassen sich hier ähnliche Kontrollerfolge feststellen? Oder haben die Tarifabweichungen ein Ausmaß angenommen, das die Prägekraft der Flächentarifverträge in Frage stellen könnte? Diese Fragen entscheiden sich vor allem an der Anzahl und an den Laufzeiten der Vereinbarungen sowie an der Reichweite der dort festgelegten materiellen Abweichungen und ihrem Verhältnis zu den Gegenleistungen der Unternehmen.

## 5. Die Inhalte abweichender Tarifvereinbarungen

### 5.1 Anzahl, Laufzeiten und Formen

Insgesamt wurden seit Abschluss der Pforzheimer Vereinbarung bis Ende 2006 in der Metall- und Elektroindustrie 850 abweichende Tarifvereinbarungen geschlossen. Davon entfielen mit 412 Vereinbarungen fast 48,5% auf das Jahr 2005, 271 (knapp 32%) sind in 2006 abgeschlossen worden und 167 (etwa 20%) in 2004. Der starke Ausschlag nach oben des Jahres 2005 und der Rückgang der Zahl der Abweichungen in 2006 kann mit drei Entwicklungen begründet werden: Der Existenz eines mehr oder weniger festen Bestandes an Unternehmen mit Prädisposition für Abweichungen; dem Konjunkturaufschwung, der seit 2006 in der Branche zum Tragen kam; und schließlich dem oben beschriebenen Lernprozess der IG Metall, die ihre Koordinierungs- und Kontrollfähigkeit verbessert hat und deshalb in 2006 weniger Abweichungen zustimmen musste als noch in 2005.

Die Anzahl der Abweichungen gewinnt als Indikator für das Abweichungsvolumen an Aussagekraft, wenn sie in Beziehung zur Anzahl der Betriebe gebracht wird. Auf dieser Grundlage lässt sich eine Abweichungsquote der Betriebe bestimmen. Bezogen auf die Mitgliederzahl des Jahres 2006 und die in diesem Jahr gültigen Tarifabweichungen betrug die Abweichungsquote knapp 11%. Damit lag sie etwas unter der für die chemische Industrie angegebenen Abweichungsquote (Förster 2008). In beiden Branchen wurde in etwas mehr als jedem zehnten Betrieb eine Tarifabweichung ausgehandelt. Die Tarifabweichung ist mittlerweile ein etabliertes Phänomen der Tarifsyste-me beider Branchen, sie bleibt jedoch in ihrer Nutzung auf einen geringeren Teil der Betriebe beschränkt. Eine *allgemeine* Unterschreitung von Tarifnormen hat die Tarifabweichung bislang also nicht nach sich gezogen.

Rund 53,4% aller abweichenden Vereinbarungen weisen Laufzeiten von einem Jahr bis zu drei Jahren auf. Im Verlauf des Untersuchungszeitraums hat allerdings der Anteil der Vereinbarungen mit längeren Laufzeiten von über drei und mehr Jahren gegenüber den kürzeren Laufzeiten von etwa 16% in 2004 auf gut 35% in 2006 deutlich zugenommen. Diese Entwicklung kann darauf zurückgeführt werden, dass mit der konjunkturellen Erholung die Anzahl der Unternehmen abgenommen hat, die abweichende Tarifvereinbarungen als kurzfristige Kostenentlastung (Sanierungsvereinbarungen) einfordern.

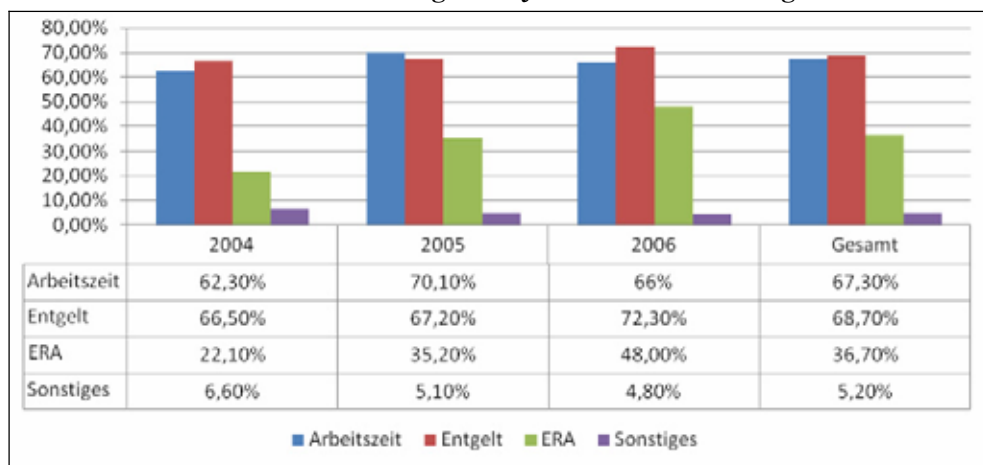
Damit treten Vereinbarungen stärker in den Vordergrund, die einen langfristigen Charakter (Ergänzungsvereinbarungen nach Pforzheim) haben. Dies entspricht

der allgemeinen Einschätzung, dass Wettbewerbsbündnisse gegenüber Krisenbündnissen an Bedeutung gewinnen – zumindest in einer konjunkturellen Erholungsphase wie in den Jahren 2005 und 2006 (Ellguth/Kohaut 2008). Tatsächlich besteht zwischen der Entwicklung des Anteils der Sanierungsvereinbarungen an allen Abweichungen und der des Anteils der Vereinbarungen mit Laufzeiten bis zu zwei Jahren an allen Laufzeiten ebenso ein enger statistischer Zusammenhang wie zwischen der Entwicklung des Anteils der Ergänzungstarifverträge nach Pforzheim und dem Anteil der Laufzeiten von vier Jahren und mehr. Insgesamt aber haben die Vereinbarungen nach den Härtefall- und Sanierungsregeln noch immer den mit Abstand höchsten Anteil an allen Vereinbarungen (knapp 63% in 2006). Die Aufhebung der Beschränkung von Tarifunterschreitungen auf Härte- und Sanierungsfälle hat also nur bedingt zu einer Vermehrung der abweichenden Vereinbarungen über diese Fälle hinaus geführt.

**5.2 Materielle Konzessionen**

Die materiellen Konzessionen sind die eigentliche Grundlage der abweichenden Tarifvereinbarungen. Ohne sie gäbe es die Tarifabweichung nicht, und sie liefern die wichtigsten Indikatoren für die Bestimmung des Ausmaßes der Tarifabweichung in Bezug auf die Normen des Flächentarifvertrages. Im Zentrum der materiellen Konzessionen stehen eindeutig drei Themen: Arbeitszeit, Entgelt und die Einführung der neuen Entgelttarifverträge (im Weiteren als ERA abgekürzt) (Abb. 1). Die Themen Arbeitszeit und Entgelt kommen über den gesamten Untersuchungszeitraum in jeweils knapp 70% der abweichenden Vereinbarungen vor. Unterschreitungen der ERA-Regelungen haben zwar geringere Anteile, diese haben sich aber im Untersuchungszeitraum mehr als verdoppelt und weisen damit einen starken Wachstumstrend auf.

**Abb. 1: Anteile der Themen der Unterschreitung des Flächentarifvertrages an den abweichenden Vereinbarungen der Jahre des Untersuchungszeitraums**



Das mit Abstand wichtigste Einzelthema in den Abweichungen ist die *Arbeitszeitverlängerung*. 58,5% aller abweichenden Vereinbarungen (und 86,9% der Abwei-

chungen zur Arbeitszeit) enthalten Regelungen zur Arbeitszeitverlängerung. Demgegenüber fallen andere Themen der Arbeitszeit wie Arbeitszeitflexibilisierung (in 19% aller Abweichungen zur Arbeitszeit), Lage der Arbeitszeiten und Arbeitszeitverkürzung (beide jeweils unter 6%) deutlich zurück. Diese Proportionen sind auch während des Untersuchungszeitraums stabil. Die niedrigeren Werte für die anderen Themen der Arbeitszeit erklären sich vor allem daraus, dass diese Themen betriebsbezogen auch ohne Unterschreitungen der Flächentarifvertragsstandards geregelt werden können; wichtige Grundlagen dafür bilden die Bestimmung von Ausgleichszeiträumen in den Manteltarifverträgen oder die stufenweise Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich in den Tarifvereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung. Bei Art und Umfang der Arbeitszeitverlängerung ist wiederum zu unterscheiden zwischen Wochenarbeitszeitverlängerungen, zusätzlichen Arbeitszeitbudgets und Qualifizierungszeiten. Die Wochenarbeitszeitverlängerung spielt dabei die mit Abstand wichtigste Rolle.

Allerdings ist der Anteil der Vereinbarungen mit Wochenarbeitszeitverlängerung – die in der überwältigenden Mehrheit der Fälle ohne Entgeltausgleich erfolgt – im Jahr 2006 stark abgesunken. Dies lässt ebenso auf eine Verbesserung der inhaltlichen Kontrolle durch die Gewerkschaft schließen wie die folgenden Entwicklungen: Der Rückgang der durchschnittlichen Dauer der Wochenarbeitszeitverlängerung (als gewichtetes arithmetisches Mittel und bezogen auf die Obergrenzen der Stundenintervalle) von 3,7 Stunden in 2004 auf jeweils 3,3 Stunden in 2005 und 2006; der Abschluss von Abbauregelungen, die eine – zumeist stufenweise – Rückführung der Arbeitszeitverlängerung schon während der Laufzeit der Tarifabweichung vorsehen (in 2006 enthielten bereits 28,6% aller Wochenarbeitszeitverlängerungen entsprechende Regelungen); und schließlich die Zunahme der Anteile der Qualifizierungszeiten, die den Beschäftigten immerhin die Perspektiven verbesserter Entwicklungschancen und Beschäftigungsfähigkeit bieten können und die außerdem im Durchschnitt mit weitaus niedrigeren Verlängerungen der Arbeitszeit verbunden sind (etwa 90 Stunden pro Jahr).

Anders als bei der Arbeitszeit sind beim Thema *Entgelt* die Tarifunterschreitungen gleichmäßiger zwischen verschiedenen Unterthemen verteilt. Die drei wichtigsten Abweichungsthemen sind die Sonderzahlung, das Urlaubsgeld sowie die Entgelterhöhung. Andere Themen wie Überstundenzuschläge, Absenkungen der Monats-, Grund- oder Leistungsentgelte und tarifliche Einmalzahlungen kommen vergleichsweise seltener vor. Den aus Sicht der Kontrolle der Tarifabweichung wichtigsten der drei großen Themenblöcke bilden die Abweichungen bei *Entgelterhöhungen*, weil sie zu einer nachhaltigen Reduzierung der laufenden Einkommen führen können. In genau 32% der Tarifvereinbarungen taucht dieses Thema auf, mit einem leichten Anstieg der Anteile über den Untersuchungszeitraum auf gut 34,3% in 2006. In den Abweichungen sind Verschiebung und Entfall der Entgelterhöhung die häufigsten Themen, Reduzierungen finden sich seltener. Allerdings ist festzustellen, dass die Verschiebung der Erhöhung gegenüber dem vollständigen Entfall im Verlauf des Untersuchungszeitraums eindeutig an relativer Bedeutung gewonnen hat; zwischen 2005 und 2006 stieg ihr Anteil an den Vereinbarungen zur Entgelterhöhung von 27,2% auf 37,8%.

Abweichungen zu den *Sonderzahlungen*, zu denen Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld zu zählen sind, liegen in 45,4% (Weihnachtsgeld) resp. 36% (Urlaubsgeld) aller untersuchten Tarifvereinbarungen vor. Die mit Abstand wichtigste der Abweichungen zu Sonderzahlungen ist die Absenkung, gefolgt vom vollständigen Entfall. Ähnlich ist das Bild beim Urlaubsgeld. Auch hier dominiert die Absenkung der Ansprüche vor dem Entfall, während die anderen Abweichungsformen von untergeordneter Bedeutung sind. Rückführungsregelungen in Form von Abbaukurven bestehen für 16% der Abweichungen zu den Entgelterhöhungen und für 8,5% resp. gut 9% der Vereinbarungen zu Sonderzahlungen und zum Urlaubsgeld. Gemeinsam ist diesen Regelungen, dass sie, wenn auch auf bescheidenem Niveau, eine eindeutig zunehmende Tendenz aufweisen.

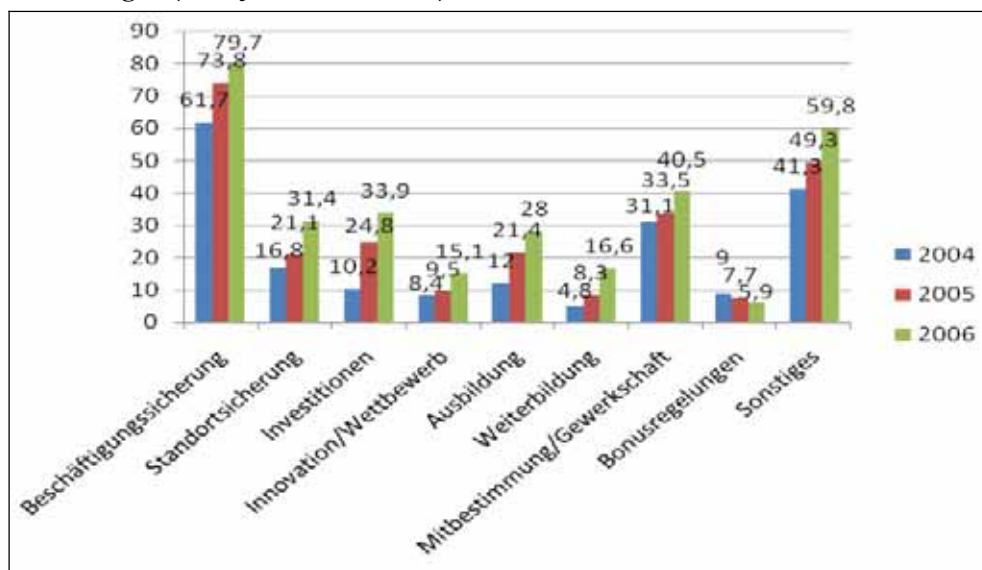
Das dritte zentrale Thema der materiellen Konzessionen, die Abweichungen zur Einführung des *ERA*, beziehen sich vor allem auf zwei Punkte: die im Tarifvertrag so bezeichneten Strukturkomponenten – Einmalzahlungen, die an die Beschäftigten auszuschütten sind – auf der einen und den ERA-Anpassungsfonds auf der anderen Seite, der als Instrument zur Finanzierung der in den ERA-Tarifverträgen als kostenneutral definierten Mehrkosten in Höhe von 2,79% der betrieblichen Lohnsumme dienen soll (vgl. hierzu Brunkhorst et al. 2006). Abweichungen von diesen Regelungen wurden in insgesamt 36,7% aller untersuchten Vereinbarungen festgelegt. 76,3% der insgesamt 312 ERA-Unterschreitungen enthalten Bestimmungen zur Strukturkomponente und 45,8% zu den Anpassungsfonds. Den bei weitem höchsten Anteil von 90% an allen Unterschreitungen zur Strukturkomponente weist der Entfall der Einmalzahlungen auf, der sich entweder auf einzelne oder auf alle Einmalzahlungen beziehen kann, die bis zur tatsächlichen ERA-Einführung zu leisten sind. Ähnlich ist die Lage auch bei den Abweichungen zum Anpassungsfond. Hier weist die neben der Nichtanwendung des Tarifvertrages stärkste Form der Unterschreitung des Tarifvertrages, die Auflösung und Einbehaltung des Fonds durch das Unternehmen, einen Anteil von 66,7% auf. Verbesserungen der inhaltlichen Kontrolle wie bei den anderen Themen lassen sich bei den ERA-Unterschreitungen nicht feststellen. Allerdings sind die ERA-Abweichungen vom Volumen her in der Regel geringer und treffen die Beschäftigten weniger direkt als Arbeitszeitverlängerungen oder Entgeltabsenkungen, weil sie die Arbeitszeiten und laufende Entgelte nicht beeinträchtigen. Deshalb stimmt ihnen die Gewerkschaft auch leichten Herzens zu als anderen Tarifunterschreitungen.

### **5.3 Gegenleistungen der Unternehmen**

In welchem Umfang stehen den materiellen Konzessionen der Beschäftigten auch Gegenleistungen der Unternehmen gegenüber, und auf welche Themen beziehen sie sich? Explizite Gegenleistungen finden sich in gut 83% aller Tarifabweichungen. In der überwiegenden Mehrzahl der Vereinbarungen handelt es sich damit um „Tauschpakete“ zwischen den Vertragsparteien analog der betrieblichen Bündnisse für Arbeit (Massa-Wirth 2007), wobei damit freilich noch wenig über die Qualität des Tausches gesagt ist. Die Gegenleistungsquote (der Anteil der Vereinbarungen mit Gegenleistungen) ist von 2004 (70,7%) auf 2005 (86,9%) sprunghaft angestiegen und hat sich dann in 2006 stabilisiert (84,5%). Unter den Themen der Gegenleistungen dominiert die Beschäftigungssicherung. Ihr folgen mit weitem Abstand die anderen Themen wie

Mitbestimmung/Gewerkschaft, Investitionen, Standortsicherung oder Ausbildung. Der hohe Anteil des Bereichs Sonstiges setzt sich vor allem aus materiellen Konzessionen von außertariflichen Beschäftigten und Management auf der einen und den Regelungen zu betrieblichen Sonderzahlungen auf der anderen Seite zusammen. In allen Regelungsbereichen mit Ausnahme der Bonusregelungen – die vor allem im Bezirk NRW eine wichtige Rolle als Gegenleistungen spielen, sich aber wegen rechtlicher Bedenken in anderen Tarifbezirken nur bedingt durchgesetzt haben – ist die Regelungsdichte deutlich angestiegen (Abb. 2).

**Abb. 2: Anteile der Gegenleistungsthemen an allen abweichenden Tarifvereinbarungen (nach Jahren in Prozent)**



Die *Beschäftigungssicherung* ist aus Sicht der Gewerkschaftsexperten inzwischen fast eine notwendige Bedingung für den Abschluss einer Tarifabweichung. Allerdings ist Beschäftigungssicherung nicht gleich Beschäftigungssicherung. Die mit weitem Abstand häufigste Form der Beschäftigungssicherung mit einem Anteil von 82,6% an den Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung ist der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen. Dabei kann zwischen einem absoluten Ausschluss, der für einen bestimmten Zeitraum betriebsbedingte Kündigungen als personalpolitische Maßnahme untersagt, und einem relativen Ausschluss, der die Möglichkeit betriebsbedingter Kündigungen offen hält, unterschieden werden. Immerhin knapp 62,5% aller Ausschlüsse betriebsbedingter Kündigungen sind relativ, lassen bei näherem Hinsehen also Kündigungen zu. Unter den relativen Ausschlüssen weisen den höchsten Grad an Beschäftigungssicherung die Varianten auf, die eine Zustimmung der Gewerkschaft für betriebsbedingte Kündigungen erfordern (rund 23%). Ihnen folgen jene, die auf einer Zustimmung des Betriebsrates beruhen (insgesamt etwa 52%). Die untersten Qualitätsstufen bilden Fälle, in denen die Beschäftigungssicherung an wirtschaftliche Kriterien gebunden wird, Mitbestimmungsmöglichkeiten erst nach einer bestimmten Anzahl



von Entlassungen vorgesehen sind, der betriebsbedingten Kündigung andere personalpolitische Maßnahmen vorgeschaltet werden oder schließlich gar keine Kriterien der Einschränkung betriebsbedingter Kündigungen existieren (um 25%). Der Anteil dieser Fälle hat allerdings im Zeitverlauf von knapp 30% auf nurmehr etwa 22% abgenommen.

Bei der *Standortsicherung* geht es um die befristete Erhaltung, den Ausbau oder die Funktionsbestimmung von Standorten. Die häufigste Form der Standortsicherung ist die Garantie von Standorten ohne weitere Angabe von Details. Sie kommt in 53% der Vereinbarungen zur Standortsicherung vor. Jeweils knapp ein Viertel der Vereinbarungen weist Zusagen zu bestimmten Produkten, die am Standort – teilweise exklusiv – zu fertigen sind, und zu bestimmten Funktionen, die am Standort angesiedelt werden oder bleiben sollen, auf. Das relative Gewicht dieser Zusagen bleibt über den Zeitverlauf nahezu konstant. Hinzu kommen noch Zusagen zum Insourcing oder zur Aufgabe von Verlagerungsabsichten resp. zum Ausschluss von Betriebsänderungen in rund 20% der Fälle.

*Investitionen* sind unter den Gegenleistungen von besonderer Bedeutung, weil sie die wohl langfristigen Folgen für die Beschäftigungssicherung haben. Nicht nur schaffen Investitionen als Sunk Costs zumindest mittelfristige Produktions- und Beschäftigungsverpflichtungen für die Unternehmen, sie erhöhen auch – zumindest mit gewisser Wahrscheinlichkeit – die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (und der betreffenden Standorte im Unternehmen). Freilich ist dabei in Rechnung zu stellen, dass Investitionen auch Beschäftigung freisetzen können, wenn die daraus resultierenden Produktivitätsgewinne das Produktionswachstum übersteigen. Innerhalb der Zusagen dominieren mit einem Anteil von etwa 72% jene, die einen konkreten Investitionsbeitrag nennen. Insgesamt wurden in diesen Rahmen Investitionszusagen im Umfang von gut 3 Mrd. Euro gemacht, wobei nach einem steilen Anstieg der höchste Wert der Zusagen mit 1,57 Mrd. Euro in 2005 liegt, gefolgt von 2006 mit 1,35 Mrd. Euro. Dies entspricht einem Investitionsvolumen pro Zusage von rund 21,5 Mio. Euro in 2005 und 20,5 Mio. Euro in 2006. Gegenüber dem Volumen pro Zusage von 8,79 Mio. Euro in 2004 haben sich die Zusagen pro Vereinbarung also mehr als verdoppelt. Die Investitionszusagen des Jahres 2005 entsprachen 6,5% aller in der Branche vorgenommenen Investitionen.

*Innovationszusagen* als Gegenleistung der Unternehmen sind unter qualitativen Gesichtspunkten für die Kontrolle der Tarifabweichung wichtig, weil sie die Hoffnung nähren können, dass die Unternehmen bestrebt sind, ihre Konkurrenzfähigkeit zu stärken und sich damit „fit“ zu machen für die Einhaltung der Normen des Flächentarifvertrages. Das mit Abstand wichtigste Thema der Innovationen sind Programme zur Optimierung der Produktivität, der Wettbewerbsfähigkeit und der Rationalisierung. Das Gewicht dieser Zusagen ist im Untersuchungszeitraum insgesamt zurückgegangen, insbesondere zugunsten der Themen Forschung und Entwicklung sowie Arbeitsorganisation, was möglicherweise für eine Neuorientierung der Innovationen weg von kurzfristigen und hin zu längerfristigen Zielen spricht.

*Qualifikation* ist mit den Themen Ausbildung und Weiterbildung Gegenstand der Unternehmenszusagen. Darunter hat die *Ausbildung* das weit größere Gewicht. Zwei Zusagen stehen bei der Ausbildung im Vordergrund. Die erste Zusage betrifft

die Ausbildungszahlen in Form von Ziffern oder Quoten. Knapp 80% der Ausbildungszusagen legen eine Ausbildungsziffer fest, garantieren die Konstanz der Ausbildungsziffern oder versprechen ihre Erhöhung. Die zweite wichtige Zusage betrifft die Übernahme von Auszubildenden; sie findet sich in gut 36% der Ausbildungszusagen. Unter diesen Regelungen dominiert die Zusage, gemäß der Flächentarifverträge zur Beschäftigungssicherung alle Auszubildenden zumindest befristet auf 12 Monate zu übernehmen. Beim Thema *Weiterbildung* bestand die häufigste Regelung in der Feststellung, dass zum Thema Weiterbildung im Betrieb Verhandlungen mit dem Betriebsrat zu führen sind. Ähnlich häufig war die Zusage des Unternehmens, eine Bedarfsanalyse durchzuführen oder ein eigenständiges Weiterbildungsprogramm zu entwickeln.

In den Themen *Mitbestimmung und Gewerkschaft* spiegeln sich Kontroll- und Mitbestimmungsrechte wider, die für die Interessenvertretungen der Beschäftigten ausgehandelt werden konnten. Sie bestimmen damit zu einem guten Teil die Kontrollpotenziale der Interessenvertretungen in der Tarifpraxis abweichender Vereinbarungen. Die höchsten Anteile haben Zusagen zur Verbesserung der Information für die Betriebsräte und zur Einbeziehung der Gewerkschaft respektive der Tarifkommission in die Information (31,4% aller Abweichungen). Davon zu unterscheiden ist ein aktives Controlling, also die gemeinsame Kontrolle der Umsetzung der Tarifvereinbarung zumeist durch die Betriebsparteien in dafür gesondert gegründeten Ausschüssen oder Lenkungskreisen, wie es in gut 8% aller Abweichungen und mit wachsenden Anteilen im Untersuchungszeitraum vorkommt. Ausweitungen der Mitbestimmung schließlich haben einen Anteil von 12,5% an allen Vereinbarungen. Fast die Hälfte aller Zusagen zur Ausweitung der Mitbestimmung bezieht sich auf eine tragende Rolle der Betriebsräte in der Ausarbeitung und Umsetzung von betrieblichen Zukunfts- und Modernisierungskonzepten. Damit gewinnt der Betriebsrat zum einen Einfluss auf die Gestaltung der organisatorischen und wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens, wird zum anderen aber auch auf die angestrebten Rationalisierungs- und Wettbewerbsziele verpflichtet.

Die Zusagen der Unternehmen werden schließlich vor allem von zwei Themen abgerundet: Wertgleiche Beiträge der Unternehmensleitungen, leitenden Angestellten und außertariflich Beschäftigten sowie betriebliche Sonderzahlungen der Unternehmen. Mit wertgleichen Beiträgen sind materielle Konzessionen der nicht von den Tarifabweichungen betroffenen Organisationsmitglieder gemeint. Zwar ist damit keine Linderung der Einschnitte für die Beschäftigten verbunden, sie haben aber für die Gewerkschaft eine hohe symbolische Bedeutung als Geste eines „fair deal“. Im Gegensatz dazu haben die in knapp 20% der abweichenden Tarifvereinbarungen festgelegten Sonderzahlungen unmittelbare materielle Auswirkungen. In den meisten Fällen sind diese in der einen oder anderen Form an die wirtschaftliche Entwicklung des Betriebes gekoppelt.

## 6. Schlussbetrachtung:

### Die Tarifabweichung und die Folgen für das Tarifvertragssystem

Sowohl bei der prozeduralen als auch bei der inhaltlichen Kontrolle der Tarifabweichung konnte die Gewerkschaft im Anschluss an die Pforzheimer Tarifvereinbarung

des Jahres 2004 deutliche Kontrollerfolge erzielen. Zu den Verbesserungen der prozeduralen Kontrolle gehören die Standardisierung und Professionalisierung der Verfahren, die gewachsene Transparenz über Verbreitung und Inhalte der Abweichung und – bei aller analytischen Vorsicht aufgrund der fehlenden Daten – die Eindämmung der wilden Dezentralisierung. Bei der inhaltlichen Kontrolle stechen die Reduzierung der Verbreitung der abweichenden Vereinbarungen, die zumindest punktuelle Verbesserung der Regelungsqualität der materiellen Konzessionen und die nahezu durchgängige Erweiterung des Umfangs der Gegenleistungen der Unternehmen hervor. Allerdings sind Probleme der Umsetzung der betriebsnahen Tarifpolitik oder der nach wie vor starken Konzessionen bei der Arbeitszeitverlängerung und dem ERA noch weit davon entfernt, gelöst zu sein. Hierin spiegelt sich der für die Gewerkschaft ambivalente Charakter der Tarifabweichungen als Tauschpakete wider. Tarifunterschreitungen werden schon definitionsgemäß Grundlage der Tarifabweichungen bleiben, wie weit auch immer die Verbesserungen der gewerkschaftlichen Kontrolle voranschreiten sollten. Und die Tarifabweichungen sind, sofern sie abgeschlossen werden, auch weiterhin Ausdruck einer strukturellen Defensive der Gewerkschaften gegenüber Unternehmen, deren Handlungsoptionen und -macht als Tarifakteure stark angestiegen sind. Kontrolle der Tarifabweichung kann deshalb in diesem Zusammenhang für die Gewerkschaft immer nur bedeuten, aus der Defensive das Beste zu machen.

Insgesamt aber ist mit Blick auf das Tarifsysteem der Eindruck nicht von der Hand zu weisen, dass von der Tarifabweichung stabilisierende Impulse ausgehen können. Die Tarifabweichung ist nicht die Ursache der Probleme des Tarifsystems, sondern eine Reaktion auf diese Probleme. Sie ist eine institutionelle Innovation, die der Gewerkschaft als Wähler der Flächentarifvertragsnormen erstmals Handhabe bietet, zumindest auf einige Probleme der Erosion zu antworten. Im Falle der Pforzheimer Tarifvereinbarung wurden durch die Tarifabweichung die seit den 1990er Jahren kumulierten Probleme des Tarifsystems überhaupt erst aufgedeckt und damit für die Gewerkschaft bearbeitbar gemacht.

Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg dieser Bemühungen dürfte sein, dass die Gewerkschaft beteiligungsorientierte Konfliktstrategien im Betrieb weiter entwickeln und verbreiten kann. Mit der betriebsnahen Tarifpolitik scheinen Zugewinne an Mitgliedermotivation und -bindung möglich, die zu einer Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht führen können, die wiederum eine Festigung ihrer Stellung in der Aushandlung und Umsetzung der Tarifabweichung nach sich zieht. Es könnte ein bleibender Verdienst der Tarifabweichung sein, den Boden für die Entwicklung solcher dezentraler tarifpolitischer Strategien bereitet zu haben.

Die Stabilisierung des Tarifsystems durch die Tarifabweichung ist allerdings nur um den Preis seiner Veränderung möglich. Hier sind zumindest drei Elemente der Veränderung hervorzuheben. Ein erstes wichtiges Element der Veränderung betrifft die *Architektur des Tarifsystems*. Mit der Tarifabweichung wird eine neue Tarifebene eingezogen. Das Tarifsysteem wird zu einem Mehrebenensystem aus Flächentarifverträgen und abweichenden Tarifvereinbarungen. Zwar beschränken sich Tarifabweichungen nur auf einen kleineren Teil der tarifgebundenen Unternehmen, doch sind Tarifabweichungen potenziell auch für Unternehmen ohne

Abweichungen von Interesse. Aus der Koexistenz zweier Tarifnormen entsteht daher für den Flächentarifvertrag unwillkürlich eine Konkurrenz, die seine Geltungskraft beeinträchtigt. Deshalb wird die Kontrolle der Tarifabweichung in einem solchen System zu einer Daueraufgabe. Dies gilt auch für den Fall, dass – wie in der chemischen Industrie – Tarifabweichungen als Betriebsvereinbarungen verhandelt werden. Der entscheidende Ansatzpunkt gewerkschaftlicher Kontrolle wäre dann nicht die Verhandlungsführerschaft bei Tarifverhandlungen, sondern die Zustimmungspflicht der Regelung, mit der die Gewerkschaft ihre Kontrollinteressen durchsetzen kann. Allerdings ließe sich in diesem Fall – und auch bei Kontrollerfolgen der Gewerkschaft – nicht mehr von der Herausbildung einer zweiten Tarifebene sprechen. Hier handelt es sich vielmehr um eine Stärkung der Verbetrieblung durch die – wegen des gewerkschaftlichen Veto-Rechts begrenzte – Übertragung von Regelungskompetenzen an die Betriebsräte (Nienhäuser/Hoßfeld 2008).

Ein zweites Element der Veränderung ist die damit verbundene neue *Handlungslogik der Tarifparteien*. Beide Tarifparteien reagieren auf den Machtzuwachs der Unternehmen im Zuge von Finanzialisierung und Globalisierung damit, die Mitgliederbindung und -rekrutierung in den Blickpunkt des Verbandshandelns zu stellen. In den Worten der Korporatismusforschung ließe sich dies als Bedeutungsgewinn einer pluralistischen Mitgliedschaftslogik gegenüber der korporatistischen Einflusslogik in den Verbänden deuten (Schmitter/Streeck 1981). Die Verbände orientieren sich stärker an den Partikularinteressen ihrer Mitglieder. Zwar bewahren sie als Tarifparteien unzweifelhaft ein korporatistisches Profil, doch nimmt das Gewicht pluralistischer Verbandselemente zu. Auf Seiten der Arbeitgeberverbände geschieht dies dadurch, dass sie die Dezentralisierungsinteressen ihrer Mitglieder sowohl auf tariflicher Ebene als auch in dezentralen Verhandlungen aktiv unterstützen. Auf Seiten der Gewerkschaft liefert den wichtigsten Beitrag dazu die betriebsnahe Tarifpolitik, die auf der stärkeren Einbindung der Mitglieder in betriebliche Tarifkonflikte beruht. Zwar spricht einiges für die Nullsummenannahme der Korporatismustheorie, dass im Gegenzug die Einflussmacht der Verbände nach außen abnimmt; allerdings scheint auch die Positivsummenkonstellation denkbar, dass durch die stärkere Beteiligung der Mitglieder die Organisationsmacht der Verbände gestärkt wird und ihr Einflusspotenzial nach außen zunimmt.

Das dritte Element der Veränderung schließlich betrifft die *Interaktionskultur der Konfliktpartnerschaft* zwischen den Tarifparteien, die für das deutsche Tarifsysteem lange Zeit als charakteristisch galt. In der Tarifabweichung nimmt die Konfliktorientierung der Akteure zu. Verantwortlich dafür sind in erster Linie die Unternehmen, die Tarifvertragsnormen in Frage stellen und der Gewerkschaft auf dezentraler Ebene Konzessionen abtrotzen. In dieser Situation steht und fällt der Erhalt der Konfliktpartnerschaft mit der Stärkung der betrieblichen Konfliktfähigkeit der Gewerkschaft. Eine Gewerkschaft, die im Betrieb nicht konfliktfähig ist, kann Tarifabweichungen nicht kontrollieren und wird für die Unternehmen als Verhandlungspartner möglicherweise gänzlich uninteressant. Sie wäre dann auch keine intermediäre Organisation mehr (Dörre 2005b). Nur eine Erhöhung der betrieblichen Organisationsmacht der Gewerkschaft kann die Unternehmen veranlassen, ihr Interesse an Kompromissen und an der Inkorporierung der Interessen der anderen Seite wiederzuentdecken.

Zwei Ergänzungen zu dem insgesamt positiven Fazit sind nötig. Erstens wird die Tarifabweichung eine Differenzierung der Arbeitsstandards nicht verhindern können. Zwar kann die Gewerkschaft als Verteidiger des Flächentarifvertrages Stabilisierungserfolge in Betrieben erzielen, in denen es ihr gelingt, die eigene Organisations- und Kontrollmacht zu stärken. Die Wahrscheinlichkeit dafür aber sinkt mit steigendem wirtschaftlichen Druck, abnehmender Betriebsgröße und wachsender Tarifkonkurrenz im System der industriellen Beziehungen insgesamt (nicht zuletzt zur Leiharbeit). Dieser Zusammenhang legt die Vermutung nahe, dass sich die Arbeitsstandards entlang von Wertschöpfungsketten entsprechend der gewerkschaftlichen Organisationsmacht und dem äußeren Kostendruck ausdifferenzieren. Die Stabilisierung des Tarifsystems dürfte sich damit auf einen tariflichen Kernbereich beschränken, der sich dauerhafter Tarifkonkurrenz an seinen Rändern wird erwehren müssen.

Zugleich ist die Tarifabweichung zweitens weit davon entfernt, ein Allheilmittel für die Probleme des deutschen Tarifsystems zu sein. Schon in der Metall- und Elektroindustrie ist damit für die Gewerkschaft eine große Herausforderung ihrer Handlungs- und Reorganisationsfähigkeit verbunden. In Branchen mit schwächerer gewerkschaftlicher Interessenvertretung aber sind die lokalen Organisations- und Verhandlungskapazitäten der Gewerkschaften häufig nur gering entwickelt, so dass die Aufgaben der prozeduralen und inhaltlichen Kontrolle von Abweichungen kaum geschultert werden können. Dort dürfte vielfach ein Mindestniveau an lokaler Organisationskraft nicht erreicht werden, das nötig ist, um eine betriebsnahe Tarifpolitik erfolgreich umzusetzen. Deshalb ist es unwahrscheinlich, dass sich auf diese Weise eine Durchlöcherung des Tarifsystems und die Erosion an seinen Rändern verhindern ließen. Umso wichtiger erscheinen hier deshalb staatliche Hilfeleistungen wie Mindestlöhne oder die staatliche Allgemeinverbindlichkeitserklärung von Tarifverträgen (dazu Bosch/Weinkopf 2007).

## **Literatur**

- Artus, I./Schmidt, R./Sterkel, G. (2002): Brüchige Tarifrealität. Der schleichende Bedeutungsverlust tariflicher Normen in der ostdeutschen Industrie. Berlin.
- Bispinck, R. (2007): Tarifpolitischer Jahresbericht 2006: Aufwärtstrend bei Tarifabschlüssen. Konflikte um Beschäftigungssicherung und Tarifstandards. Düsseldorf: [www.tarifvertrag.de](http://www.tarifvertrag.de).
- Bispinck, R. (2005): Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen, 58(6): 301-307.
- 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.
- Bispinck, R./Schulten, T. (1998): Globalisierung und das deutsche Kollektivvertragssystem. In: WSI-Mitteilungen, 51(4): 241-248.
- Bosch, G. (2004): The Changing Nature of Collective Bargaining in Germany: Coordinated Decentralization. In: Katz, H. C./Lee, W./Lee, J. (eds.): The New Structure of Labor Relations: Tripartism and Decentralization. Ithaca und New York: 84-118.
- Bosch, G./Weinkopf, C. (2007): Arbeiten für wenig Geld – Zusammenfassung und politischer Handlungsbedarf. In: Bosch, G./Weinkopf, C. (Hg.): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt und New York: 286-312.
- Brunkhorst, C./ Burkhard, O./ Scherbaum, M. (Hg.) (2006): Eine neue ERA. Tarifverträge für die Zukunft. Hamburg.
- Dörre, K. (2005a): Prekarität – Eine arbeitspolitische Herausforderung. In: WSI Mitteilungen, 58(5): 250-258.

- Dörre, Klaus (2005b): Intermediarität und gewerkschaftliche Identität. In: *Industrielle Beziehungen*, 12(2): 207-212.
- Dünnemeier, H. (2008): Dienstleistungstarifverträge – Ein Instrument zur Verhinderung von Outsourcing und Tariffucht. In: Bispinck, R. (Hg.): *Verteilungskämpfe und Modernisierung. Aktuelle Entwicklungen in der Tarifpolitik*. Hamburg: 139-150.
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2008): Ein Bund fürs Überleben? Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung. In: *Industrielle Beziehungen*, 15(3): 209-232.
- Flanders, A. (1970): *Management and Unions. The Theory and Reform of Industrial Relations*. London.
- Frege, C./Kelly, J. (eds.) (2004): *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalisation in a Globalizing Economy*, Oxford.
- Förster, G. (2008): Stabilisierung des Flächentarifvertrages durch Flexibilisierung. Tarifpolitische Konzepte und Erfahrungen der IG BCE. In: Bispinck, R. (Hg.): *Verteilungskämpfe und Modernisierung*; Hamburg, S. 151-158.
- Haipeter, T. (2006): Der Europäische Betriebsrat bei General Motors – auf dem Weg zu einer europäischen Mitbestimmung? In: *WSI-Mitteilungen*, 59(5): 617-623.
- Haipeter, T./Schilling, G. (2006): *Arbeitgeberverbände in der Metall- und Elektroindustrie: Tarifbindung, Organisationsentwicklung und Strategiebildung*. Hamburg.
- 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*. Oxford: 1-71.
- Hassel, A. (1999): The Erosion of the German System of Industrial Relations. In: *British Journal of Industrial Relations*, 37: 483-505.
- Hickel, R./Kurzke, W. (1997): *Tarifliche Lohnpolitik unter Nutzung der Härtefallregelung*. Köln.
- Huber, B./Burkhard, O./Wagner, H. (Hg.) (2006): *Perspektiven der Tarifpolitik. Im Spannungsfeld von Fläche und Betrieb*. Hamburg.
- Jacobi, O. (2003): Renewal of the Collective Bargaining System? In: Müller-Jentsch, W./Weitbrecht, H. (eds.): *The Changing Contours of German Industrial Relations*. München und Mering: 15-38.
- Jürgens, U./Naschold, F. (1994): Arbeits- und Industriepolitische Entwicklungspässe der deutschen Industrie in den neunziger Jahren. In: Zapf, W./Dierke, M. (Hg.): *Institutionenvergleich und Institutionendynamik*. Berlin: 239-270.
- Kädtler, J. (2006): *Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus*. Hamburg.
- Katz, H. C. (1993): The Decentralisation of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 47(1): 3-22.
- Kohaut, S./Schnabel, C. (2006): *Tarifliche Öffnungsklauseln: Verbreitung, Inanspruchnahme und Bedeutung*. Diskussionspapiere Universität Erlangen – Nürnberg 41.
- Kohaut, S./Schnabel, C. (2003): Zur Erosion des Flächentarifvertrages: Ausmaß, Einfluss und Gegenmaßnahmen. In: *Industrielle Beziehungen*, 10(3): 191-219.
- Markovits, A. S. (1986): *The Politics of the West German Trade Unions. Strategies of Class and Interest Representation in Growth and Crisis*. Cambridge.
- Massa-Wirth, H. (2007): *Zugeständnisse für Arbeitsplätze? Konzessionäre Beschäftigungsvereinbarungen im Vergleich Deutschland – USA*. Berlin.
- Müller-Jentsch, W. (2007): *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. „Industrial Citizenship“ zwischen Markt und Regulierung*. Wiesbaden..
- Müller-Jentsch, W. (Hg.) (1999): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3. Aufl. München und Mering
- Müller-Jentsch, W. (1995): Auf dem Prüfstand: das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: *Industrielle Beziehungen*, 2(1): 11-24.
- Nienhäuser, W./Hoßfeld, H. (2007): Regulierungsform und Verbetriebligungsneigung von Managern und Betriebsräten. Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In: *Industrielle Beziehungen*, 14(4): 289-315.

- Rehder, B. (2006): Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 35(3): 227-242.
- Rehder, B. (2003): *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel*. Frankfurt/Main und New York.
- Schmitter, P. C./Streeck, W. (1981): *The Organization of Business Interests. A Research Design to Study the Associative Action of Business in the Advanced Industrial Societies of Western Europe*. Berlin: WZB-Discussion-Papers.
- Schroeder, W. (2000): *Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland*. Wiesbaden.
- Streeck, W. (1998): Industrielle Beziehungen in einer internationalisierten Wirtschaft. In: Beck, U. (Hg.): *Die Politik der Globalisierung*. Frankfurt/Main: 169-202.
- Streeck, W. (1992): Productive Constraints: On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production. In: Streeck, W.: *Social Institutions and Economic Performance. Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*. London und Newbury Park und New Delhi: 1-40.
- Thelen, K. (2000): Why German Employers cannot bring themselves to dismantle the German Model. In: Iversen, T./Pontusen, J./Soskice, D. W. (eds.): *Unions, Employers and Central Banks*. Cambridge: 138-172.
- Traxler, F. (1999): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und der Interessenvereinheitlichung. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3. Aufl. München und Mering: 57-78.
- Traxler, F. (1995): Farewell to Labour Market Associations? Organized versus Disorganized Decentralization as a Map for Industrial Relations. In: Traxler, F./Crouch, C. (eds.): *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot: 3-21.