SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Interessenvertretung in strategischen Netzwerken zwischen Verhandlung und Blockade

Heidling, Eckhard

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

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

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Heidling, E. (1999). Interessenvertretung in strategischen Netzwerken zwischen Verhandlung und Blockade. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, *6*(1), 52-71. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-353164

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

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

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Eckhard Heidling*

Interessenvertretung in strategischen Netzwerken zwischen Verhandlung und Blockade**

Im Mittelpunkt des Beitrags steht eine Analyse der Gestaltungsspielräume kollektiv-institutionalisierter Interessenvertretungen in Kleinbetrieben, die eng an Großbetriebe angebunden sind. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Frage nach der Wirksamkeit und der Reichweite der Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe. Untersucht wird, ob und inwieweit zwischenbetrieblich wirksame Momente im institutionellen Rahmen des deutschen Systems der industriellen Beziehungen eingebracht und thematisiert werden können. Dabei wird die These vertreten, daß aufgrund der überbetrieblichen Strukturen, in die die Kfz-Betriebe eingebunden sind, von einer mit den jeweiligen Regelungsgegenständen variierenden Einflußfähigkeit und Handlungsmacht der Betriebsräte auszugehen ist.

Interest representation in strategic networks: barriers to negotiation.

This paper analyses the level of autonomy to decide their own priorities and strategies that collective actors in small-sized companies have when they are closely tied to large firms. In particular, the effectiveness and influence of interest representation in automobile service centres is examined to investigate a larger question: to what extent can one identify elements in the institutionalized framework of the German system of industrial relations that facilitate inter-firm relations. The position here is that, owing to the inter-firm structures in which they are integrated, the works councils of automobile service centres can exercise only fluctuating influence and negotiating power with the instruments of regulation that are available to them.

* Dr. Eckhard Heidling, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München, Jakob-Klar. Str. 9, 80796 München

** Ich danke Werner Reutter für die kritische Lektüre sowie für wichtige Anregungen und Kommentare zu früheren Fassungen des vorliegenden Textes. Für Hinweise danke ich außerdem einem anonymen Gutachter sowie Prof. J. Sydow.

Artikel eingegangen: 16.7.1998, revidierte Fassung akzeptiert: 18.11.1998.

1. Einleitung

Das bundesdeutsche Modell der industriellen Beziehungen ist geprägt durch zwei zentrale Elemente: der dualen Struktur der Interessenvertretung und der engen Verzahnung von Normierung und Verhandlung auf Betriebsebene. Allerdings werden gegenwärtig – im Zusammenhang mit unternehmensübergreifenden Restrukturierungs- und Rationalisierungsstrategien der Unternehmen – die rechtlichen und sozialen Außengrenzen der Betriebe und Unternehmen permanent tangiert und organisatorisch immer wieder neu geschnitten (Sauer/Döhl 1997; Womack et al. 1992; Picot et al. 1996: 201 ff.; Hirsch-Kreinsen 1998).

Interessenvertretung findet damit in einem Umfeld statt, in dem sowohl die betrieblichen Grundlagen ihre Konturen verlieren als auch der Zusammenhang zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Strukturen in Frage gestellt wird. Diese beiden Aspekte der industriellen Beziehungen werden im weiteren am Beispiel der Interessenvertretungen überwiegend markengebundener Betriebe des handwerklich strukturierten Kraftfahrzeuggewerbes (Kfz-Gewerbes) untersucht.[1] Von zentraler Bedeutung ist dabei die Frage, ob und unter welchen Bedingungen es den Betriebsräten in dieser Branche gelingt, die Interessen der Arbeitskräfte trotz der ausgeprägt asymmetrischen Strukturen und der dominanten Stellung der Automobilhersteller zu vertreten. Diese Problemstellung verweist auf die generelle Frage, inwieweit zwischenbetrieblich wirksame Momente im institutionellen Rahmen des normierten Verhandlungssystems eingebracht und thematisiert werden können.

Entgegen vielfach geäußerter Auffassungen wird dabei die zentrale *These* vertreten, daß aufgrund der überbetrieblichen Strukturen, in die die Kfz-Betriebe eingebunden sind, von einer variierenden Einflußfähigkeit und Handlungsmacht der Betriebsräte nach Regelungsgegenständen auszugehen ist. Dies ist in engem Zusammenhang mit der Einbindung der Kfz-Betriebe in Netzwerke zu sehen, die sich durch eine spezifische „Arbeitsteilung“ auszeichnen. Da Netzwerke sowohl auf marktlichen als auch hierarchischen Elementen beruhen, ist keineswegs von einem vollständigen Durchgriff größerer Betriebe in die Handlungsautonomie kleinerer Betriebe auszugehen. Dies wäre mitbestimmungspolitisch folgenreich, weil mit einer Differenzierung nach Gegenstandsbereichen unterschiedliche Macht- und Gestaltungspotentiale der betrieblichen Interessenvertretungen verbunden sind. Damit angedeutet ist ein Doppeltes: Zum einen ist der Frage nachzugehen, wie Mitbestimmung bei einer sich entwickelnden und differenzierenden zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung funktionieren kann, die sich zudem dadurch auszeichnet, daß Adressaten für Forderungen – in diesem Fall: betriebliches Management – selbst Entscheidungsmacht verlieren. Denn die für das bundesdeutsche Modell industrieller Beziehungen charakteristische „kooperative Konfliktverarbeitung“ (Weltz 1977) setzt innerbetrieblich ein mit ausrei-

---

1 Die folgenden Ausführungen zur Interessenvertretungspolitik im Kfz-Gewerbe fassen Ergebnisse einer Untersuchung zusammen, die Anfang der 90er Jahre durchgeführt und teilweise schon an anderer Stelle veröffentlicht wurden (Heidling 1997). Empirische Basis der Untersuchung waren: Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen sowie eine teilstandardisierte Befragung von 53 Betriebsräten aus Kfz-Betrieben der alten Bundesländer. Zu den Strukturen des Kfz-Gewerbes in den neuen Bundesländern vgl. Weimer/Wentzke (1994).

chender Entscheidungsmacht ausgestattetes Management voraus, das in der Lage ist, Entscheidungen über Arbeitsbedingungen in Zusammenarbeit mit der betrieblichen Interessenvertretung zu treffen. Verliert es jedoch die faktische Verfügungsgewalt in diesem Bereich, kann das Management kein geeigneter Adressat für betriebsrätliche oder gewerkschaftliche Forderungen mehr sein. In asymmetrisch strukturierten Unternehmensnetzwerken, in denen Herrschaft durch Macht substituiert wird und in denen „fokale" Einheiten eine dominierende Position einnehmen, scheitert eine Interessenvertretung also schon daran, daß der rechtlich zuständige Adressat für Forderungen – das betriebliche Managment – faktisch seine Entscheidungsmacht verloren hat. In diesem Auseinandertreten der normativen, rechtlichen Basis betrieblicher Mitbestimmung und der empirisch auffindbaren zwischenbetrieblichen, häufig asymmetrisch strukturierten Arbeitsteilung liegt denn auch eine wesentliche Ursache für viele Defizite der Interessenvertretung von Arbeitnehmern. Gleichwohl wird die weitere Analyse deutlich machen, daß zumindest bisher das bundesdeutsche System der industriellen Beziehungen in der Lage war, funktionale Äquivalente auszubilden, mit denen zwar diese Vertretungslücke nicht geschlossen, allerdings doch teilweise kompensiert werden konnte.

Theoretisch angeknüpft wird dabei an konzeptionelle Überlegungen, die das deutsche System der industriellen Beziehungen als „normiertes Verhandlungssystem" fassen (Düll/Bechtle 1988). Danach lassen sich Verhandlungsfelder entsprechend ihrer Regelungsdichte und -form unterscheiden, wobei insbesondere zwei Typen relevant sind: *Konsolidierte Verhandlungsfelder* (Entlohnung, Arbeitszeitfragen, Arbeits- und Unfallschutz, Beschäftigungssicherung u.a.) zeichnen sich durch eine hohe Regelungsdichte und eine enge Kopplung von Prozeß und formalisiertem Resultat, von Verhandlung und Norm aus. *Prekäre Verhandlungsfelder* (Leistungsabfrage, Qualifizierung, technisch-organisatorische Ausgestaltung der Arbeits- und Produktionsprozesse u.a.) sind dementsprechend durch eine geringe Regelungsdichte gekennzeichnet, wobei die Bargaining-Prozesse nicht in formalisierten Normen, sondern in konsensualen Übereinkünften münden, die als Ausgangspunkte für zukünftige Verhandlungen gelten.[2] Durch dieses „Amalgam aus Normierung und Verhandlung" (Linhart et al. 1989: 127) entsteht auf betrieblicher Ebene ein permanenter Verhandlungsprozeß, der mit dem Ziel zusätzlicher Normierungen geführt wird, jedoch genauso geprägt ist durch Vereinbarungen ohne direkten Normbezug und gestützt wird durch ein dichtes Netz informeller Beziehungen zwischen Managementvertretern und Betriebsrat.

Doch hängen die Ausbildung solcher funktionaler Äquivalente und die Kompensation betriebsrätlicher Einflußverluste durch asymmetrische Netzwerkstrukturen ihrerseits von einer funktionierenden Arbeitsteilung zwischen inner- und überbetrieblicher Interessenvertretung ab. Die weitere Analyse wird daher zeigen, daß trotz der in den letzten Jahren betonten Bedeutung informaler, sozialintegrativer Mechanismen

---

[2] Diese Differenzierung kann offensichtlich nur zu Idealtypen führen, die bekanntlich in der Realität so nicht vorzufinden sind.

(Hildebrandt/Seltz 1989; Hilbert/Sperling 1990; Kotthoff/Reindl 1990) betriebsrätlicher Einfluß für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen noch immer von institutionellen und tarifvertraglichen Vorleistungen abhängt. Ohne die gesetzlich institutionalisierte Statusabsicherung und ohne materielle, tarifvertragliche Regelungen verfügen Betriebsräte über keine ausreichenden Macht- und Konfliktmittel, um die Interessen der von ihnen Vertretenen durchzusetzen und ihre Schutz- und Gestaltungsfunktion wahrzunehmen.

2. Interessenvertretung, zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Unternehmensnetzwerke

Wie angedeutet, steht Interessenvertretung in Unternehmensnetzwerken vor spezifischen Problemen. Zwar hat es zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Abhängigkeit kleiner Betriebe von großen Unternehmen schon immer gegeben, doch stellen veränderte Unternehmensstrategien, neue Produktionskonzepte, tarifpolitische Innovationen und die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung vor neue Probleme (Altmann et al. 1986; Hohn 1988; Müller-Jentsch 1999; Bispinck 1995; Wendeling-Schröder 1997; Zachert 1997; Bispinck/Schulten 1998). Ein zentrales Problem solcher Entwicklungen für das Interessenvertretungssystem liegt in der wachsenden Entkopplung autonomer Unternehmensentscheidungen von den davon betroffenen räumlich und sozial abgegrenzten Produktionseinheiten (Altman/Düll 1987).

Diese interorganisatorischen Wirkungen von Kompetenz- und Machtverlagerungen treffen den Nerv betrieblicher Mitbestimmung und verweisen darauf, daß der Rechtsfigur des Betriebes die ökonomischen und technischen Grundlagen zumindest teilweise entzogen sind. Im Zusammenhang mit der Neuordnung von Zulieferketten, der Reduzierung der Fertigungstiefen in Verbindung mit Outsourcing sowie dem Aufbau unternehmensübergreifender Kooperationsbezüge und Netzwerke ist dies umfassend für den Zusammenhang zwischen Automobilherstellern und Zulieferern herausgearbeitet worden (Mendius/Wendeling-Schröder 1991; Deiß/Döhl 1992; Endres 1995). Dabei entsteht eine doppelte Abhängigkeit der Arbeitnehmer in Zulieferbetrieben: zum einen von ihrem direkten Arbeitgeber, zum anderen vom Abnehmerunternehmen (Nagel et al. 1990). Vor dem Hintergrund dieser Konstellation werden Mitbestimmungsrechte ausgehebelt, die auf der Vorstellung eines Arbeitsalltags beruhen, „in denen Arbeitgeber-Entscheidungen auf einen überschaubaren Bereich begrenzt und nachträglich in mitbestimmungsrelevanten Punkten korrigierbar sind. Hier fällt die Geschäftsgrundlage der Mitbestimmungsrechte weg“ (ebd.: 24). Als eine zentrale Folge der Wirkungen von Prozessen systemischer Rationalisierung (Sauer 1992) werden entsprechend diesen Entwicklungen die Relativierung und die teilweise Auflösung herkömmlicher Mitbestimmungsarenen konstatiert, wodurch sich „das Umfeld, in dem sich die Interessenvertretung bewegt, entgrenzt“ (Trautwein-Kalms 1992: 50). In längerer Perspektive könnte dies auf eine „*Entzentrierung des Betriebes*“ hinauslaufen (Müller-Jentsch 1993: 502).

Ähnlich der Situation im Zulieferbereich kann auch für die Arbeitskräfte in den Kfz-Betrieben von einer doppelten Abhängigkeit gesprochen werden. Dies hängt eng zusammen mit der gegenwärtigen Struktur des Kfz-Gewerbes und dessen Verhältnis zu den Automobilherstellern. In funktionaler Hinsicht hat sich einmal eine überbetriebliche Arbeitsteilung und -spezialisierung herausgebildet. Für die markengebundenen Kfz-Betriebe resultieren daraus ökonomische Abhängigkeiten, die sich aufgrund ihrer formal rechtlichen Selbständigkeit in vertraglicher Form manifestieren. Der darin begründete Autonomie- und Handlungsverlust des kleinbetrieblichen Managements schlägt sich auch in den innerbetrieblichen Machtkonstellationen nieder und führt dazu, daß Entscheidungen teilweise außerhalb der Kfz-Betriebe in den Zentren dieses Netzwerks, den „fokalen“ Unternehmen (Bieber 1992), vorgeprägt und getroffen werden.

Dabei werden Netzwerke hier verstanden als Organisationsformen, die sich durch eine Kombination hierarchischer und marktlicher Merkmale auszeichnen und in denen Transaktionen durch Verträge abgewickelt werden (Messner 1995: 213). Über diese allgemeine Kennzeichnung von Netzwerken hinausgehend, weisen die engen Verbindungen zwischen den markengebundenen Betrieben des Kfz-Gewerbes und den Automobilherstellern eine strategische Qualität auf. Ein strategisches Netzwerk zeichnet sich aus „durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch meist abhängigen Unternehmen“ (Sydow 1992: 248). Art und Inhalt der Strategie werden wesentlich vorgegeben von einem fokalen Unternehmen, in diesem Fall dem Automobilhersteller, das die ökonomischen Aktivitäten aller im Netzwerk eingebundenen Akteure koordiniert und zielorientiert ausrichtet. Als zentrale Ressource kooperativen Handelns in asymmetrisch strukturierten Netzwerken wird häufig reziprokes Verhalten mit gegenseitigem Vertrauen gesehen. Wichtig ist dabei die zusätzliche Annahme, daß sich die Austauschbeziehungen als „antagonistische Kooperation“ angemessen beschreiben lassen (Pohlmann 1994: 270). Um zu Problemlösungen im Netzwerk beitragen zu können, muß außerdem sichergestellt sein, daß die Akteure sowohl in der Lage sind, ihre Eigeninteressen genau zu bestimmen als auch die Fähigkeit zu strategischer Interaktion besitzen (Messner 1995: 206).

Das Kfz-Gewerbe ist handwerklich organisiert, beschäftigt etwa 540.000 Personen und besteht aus knapp 49.000 Betrieben mit durchschnittlich elf Beschäftigten. Etwa 50% der Betriebe sind exklusiv an einen Automobilhersteller gebunden, die andere Hälfte der Betriebe sind sog. markenfreie Werkstätten. Im Bereich der Massenhersteller bewegt sich die Zahl der angeschlossenen markengebundenen Kfz-Betriebe jeweils zwischen etwa 1.500 und 3.000 (ZDK 1998). Geprägt wird die Struktur des Kfz-Gewerbes in Deutschland durch ein „selektives Vertriebssystem“, das gekennzeichnet ist durch eine Markenexklusivität beim Verkauf von Neuwagen. Dies bedeutet, daß sich die markengebundenen Kfz-Betriebe i.d.R. verpflichten müssen, Fabrikate nur eines Herstellers zu vertreiben. Damit soll eine qualitativ hochwertige Vertriebs- und Serviceorganisation den kontinuierlichen Absatz des Markenartikels „Automobil“ sicherstellen, was die zentrale Voraussetzung für die Auslastung der Pro-

duktionskapazitäten beim Hersteller ist. Als Konsequenz des selektiven Vertriebssystems ergibt sich eine Zweiteilung des Kfz-Gewerbes in markengebundene und markenfreie Kfz-Betriebe. Die Markenbetriebe, um die es hier schwerpunktmäßig geht, sind formal selbständig, faktisch unterliegen sie jedoch in vielen Bereichen den Vorgaben der Hersteller. Geprägt ist die Zusammenarbeit durch bestandssichernde und unterstützende Maßnahmen seitens der Automobilindustrie einerseits und der partiellen Aufgabe der unternehmerischen Autonomie seitens des markengebunden Kfz-Gewerbes andererseits.

Die wichtigste *bestandssichernde* Maßnahme durch die Hersteller besteht in einem Gebietsschutz. Dem markengebundenen Kfz-Handel wird die alleinige Verantwortung für die Organisation und die Durchführung des Absatzes von neuen Fahrzeugen in einem begrenzten regionalen Gebiet, dem jeweiligen Vertragsgebiet, gegeben. Die *unterstützenden* Leistungen umfassen regelmässig aktualisierte Informationen zu den technischen Änderungen der Fahrzeuge, Bereitstellung der technischen Ausstattung der Kfz-Betriebe sowie umfangreiche Fortbildungsmaßnahmen für alle Beschäftigten.

Im Gegenzug müssen die Kfz-Betriebe weitreichende, vertraglich festgeschriebene Eingriffe in ihre Handlungsautonomie hinnehmen. Entsprechend der Markenexklusivität sind die Kfz-Betriebe verpflichtet, umfangreiche Investitionen vorzunehmen, die sich jeweils an der Modellpalette der Hersteller orientieren. Dies bezieht sich auf die Anschaffung der Werkstattausrüstung, der Ersatzteile und der verwendeten Materialien. Darüber hinaus verfügen die Hersteller über umfangreiche Kontrollmöglichkeiten, was den Zugang zu den Geschäftsräumen, die Einsicht in geschäftliche Vorgänge und speziell die Kontrolle des Rechnungswesens und der Bilanz betrifft. Ein zentrales Steuerungselement sind die Arbeitswertvorgaben, die von den Herstellern jeweils für neue Fahrzeuge auf Basis von Arbeitsstudien – meist in Werkstätten, die an die Herstellerwerke angeschlossen sind – festgelegt werden. Dadurch ergeben sich Zeitvorgaben für die große Mehrzahl der Arbeitspositionen, die bei den Wartungs- und Reparaturarbeiten im Werkstattbereich vorkommen. Durch diese überbetrieblichen Strukturen werden Bereiche tangiert, die Gegenstand innerbetrieblicher Aushandlungsprozesse zwischen Management und Betriebsrat der Kfz-Betriebe sind. Ein Mindestmaß an Selbständigkeit und damit eine von den Herstellern unabhängige Handlungsressource bildet für die Kfz-Betriebe zum einen der Handel mit Gebrauchtwagen, zum anderen – auch wenn diese, wie gerade erwähnt, mittelbar von den technischen Vorgaben der Automobilhersteller beeinflußt sind – die Reparatur- und Serviceleistungen.

Gekennzeichnet ist das Verhältnis zwischen Automobilherstellern und Kfz-Betrieben also durch einen ungleichen Tausch, der von ihnen auf Dauer geduldet wird, weil der Zugang zu besseren Tauschverhältnissen faktisch versperrt ist (Semlinger 1993). Eine Vertragsauflösung stellt für die Mehrzahl der Kfz-Betriebe keine Handlungsoption dar, weil sie dann nur die Wahl hätten, als markenfreie Betriebe weiterzuarbeiten. Damit würde jedoch der umsatzstärkste Teil ihrer ökonomischen

Aktivitäten, der Neuwagenverkauf, entfallen, was die ökonomische Überlebensfähigkeit vieler Betriebe in Frage stellen würde.[3]

Für die Austauschprozesse zwischen dem markengebundenen Kfz-Gewerbe und den Herstellern spielen allerdings institutionalisierte Interessenvertretungsstrukturen der Betriebsinhaber im Kfz-Gewerbe eine zentrale Rolle. Diese Struktur besteht aus zwei wesentlichen Elementen: zum einen aus dem auf nationaler Ebene agierenden berufsständischen Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeughandwerk (ZDK) und zum anderen aus den nach Marken differenzierenden Händlerverbänden.[4] Beide Ebenen sind untereinander vernetzt – die Händlerverbände sind unter dem Dach des ZDK organisiert und verhandeln jeweils mit den Herstellern. Der Zentralverband erfüllt zwei zentrale Funktionen: Erstens kann er als kollektiver Akteur eine, wenn auch beschränkte, Gegenmacht der Kfz-Betriebe gegenüber den Herstellern bilden. Konflikte zwischen einzelnen Kfz-Betrieben und den jeweiligen Herstellern kann der Verband dadurch entschärfen, daß er als Konfliktgegner der Automobilunternehmen auftritt. Gegenstand sind meist vertragliche Änderungen mit potentiell ökonomischen Verschlechterungen für die Kfz-Betriebe. Zweitens besitzt er für seine Mitglieder Koordinations- und Vereinheitlichungsfunktionen, die er durch Informationsarbeit (z.B. durch die Sammlung und Weitergabe von Händlerverträgen, von einschlägigen Urteilen usw.) und Lobbying erfüllt.

Die Interessenvertretungen der markengebundenen Kfz-Betriebe sind als Händlerverbände praktisch alle in der Rechtsform als eingetragener Verein (e.V.) und damit unabhängig vom jeweiligen Hersteller organisiert. Durch die Bildung von Arbeitskreisen zu verschiedenen Themen (technischen, betriebswirtschaftlichen usw.) stehen die Händlerverbände (in den meisten Fällen) im ständigen Austausch mit den jeweils zuständigen Abteilungen beim Hersteller. Eine wichtige Aufgabe für die Händlerverbände besteht in der Beratung der Mitglieder beim Abschluß oder der Veränderung von Verträgen mit dem Hersteller. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Festlegung der Margen – dies ist der Prozentsatz, den die Kfz-Betriebe beim Verkauf von Neuwagen erhalten – und der angestrebten Verkaufsziele, wobei insbesondere bei diesen Punkten die Gegensätze zwischen Herstellern und Händlerverbänden bzw. Kfz-Betrieben deutlich werden.

Insgesamt bedeutet dies jedoch, daß die Integration der Betriebe in unternehmensübergreifende Netzwerke die „Handlungskorridore“ für innerbetriebliche Interessenvertretungen beeinflußt und quer steht zur betriebsverfassungs- und mitbestimmungsrechtlichen Grundlage. Wichtige Rahmendaten werden außerbetrieblich

---

3 Im Durchschnitt – von dem wegen der erheblichen Größenunterschiede der Betriebe im Kfz-Gewerbe real jeweils große Abweichungen auftreten können – macht der Neuwagenhandel etwa 50% des Umsatzes der markengebundenen Kfz-Betriebe aus, der Handel mit Gebrauchtfahrzeugen etwa 25% bis 30% und der Service- und Reparaturbereich etwa 20%. Der restliche Umsatz entfällt auf den Handel mit Ersatz- und Zubehörteilen.

4 Nach Angaben von Vertretern der Händlerverbände verkaufen die organisierten Kfz-Betriebe pro Jahr etwa 80% der insgesamt abgesetzten Neuwagen des jeweiligen Herstellers.

festgesetzt, die innerbetrieblich nur noch zur Kenntnis genommen, aber nicht mehr grundsätzlich geändert werden können. Für Betriebsräte in solchen Betrieben bedeutet dies eine grundsätzliche Beschränkung ihrer Einflußmöglichkeiten. Dabei zeigt sich mit der gegenseitigen Entlastung der Akteure eine für strategische Netzwerke offenbar charakteristische „Arbeitsteilung". Zurückzuführen ist dies auf eine Mischung marktlicher und hierarchischer Elemente in Netzwerken, so daß kleinere Betriebe weiterhin über – wenn auch eingeschränkte – Handlungsautonomie verfügen. Vollständige Kontrolle müßte organisationspolitisch die Integration der kleinen in die großen Unternehmen nach sich ziehen. Asymmetrische Netze beruhen dagegen sowohl auf einem immanenten Einflußgefälle als auch auf strukturellen Einflußgrenzen, die nur um den Preis überschritten werden können, daß Hierarchie Kooperation ersetzt und Netze damit ihre Grundlage und ihre Funktionen verlieren.

In mitbestimmungspolitischer Perspektive zeigt sich, daß mit einer Differenzierung nach Gegenstandsbereichen unterschiedliche Macht- und Gestaltungspotentiale der betrieblichen Interessenvertretungen verbunden sind. Die außerbetrieblichen, ökonomisch oder politisch bestimmten Rahmenbedingungen und Strukturen wirken innerbetrieblich keineswegs gleichmäßig; vielmehr spricht einiges dafür, daß gerade in den Bereichen, die für die Arbeit von Betriebsräten wichtig sind, direkte und detaillierte, innerbetriebliche Gestaltungsmöglichkeiten ausschließende Vorgaben durch die Herstellerunternehmen nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden können. Überprüft wird dies im folgenden Abschnitt durch eine Analyse verschiedener Verhandlungsfelder.

3. Tarifpolitik und ihre betriebliche Umsetzung im Kfz-Gewerbe

Für die Regulierung der Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe sind wie neben gesetzlichen Bestimmungen, die im vorliegenden Zusammenhang nicht von Interesse sind, und neben in Arbeitsverträgen festgelegten Regelungen Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen bestimmend. Betriebsräte können dabei auch in kleinbetrieblich strukturierten Branchen wie dem Kfz-Gewerbe relevante Akteure sein.[5] Dafür müssen zwei Voraussetzungen gegeben sein: Zum einen müssen tarifvertragliche Regelungen existieren, die als normative Bezugspunkte den Betriebsräten Verhandlungsgegenstände zuweisen und sie mit Verhandlungskompetenzen ausstatten; zum anderen muß es sich um Verhandlungsfelder handeln, die durch eine hohe Regelungsdichte konsolidiert, also durch eingespielte Abläufe und durch mitbestimmungsrechtliche Vorgaben charakterisiert sind.

---

5 Der Organisationgrad der Beschäftigten des Metallhandwerks in der IG Metall zu Beginn der 90er Jahre liegt bei etwa 10%, in Betrieben, in denen Betriebsratswahlen durchgeführt werden, bei etwa 30% bis 35%. Die zahlenmäßig größte Gruppe der in der IG Metall organisierten Mitglieder des Metallhandwerks stellt mit etwa 25% bis 30% das Kfz-Gewerbe. Ende der 80er Jahre wurden die Interessen von etwa 90.000 Beschäftigten durch gewählte Betriebsräte in knapp 1.000 Kfz-Betrieben vertreten.

Organisationspolitisch ist die Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe für die IG Metall von untergeordneter Bedeutung (Heidling 1997: 87 ff.). Gleichzeitig konvergiert jedoch das Verhandlungssystem im Kfz-Gewerbe – also Verhandlungsstrukturen, Verhandlungsgegenstände, Verhandlungsmodi – mit dem für den Einflußbereich der IG Metall allgemein charakteristischen Verhandlungssystem. Regelungsstruktur und tarifpolitische Ergebnisse im Kfz-Gewerbe weisen große Ähnlichkeiten mit Vereinbarungen auf, die die IG Metall auch im groß- und mittelbetrieblichen Bereich durchsetzen konnte.[6] Obwohl keine originär „handwerksspezifische" Verhandlungsstruktur für das Kfz-Gewerbe existiert, gilt eine Reihe zentraler Regelungen, die für den gesamten Metallbereich durchgesetzt wurden, auch im Kfz-Gewerbe.[7] Eine solche „nachholende Entwicklung" ist jedoch durchaus erklärungsbedürftig, zumal die Umsetzungserfolge solcher Ergebnisse mit den *Verhandlungsfeldern* (Arbeitszeit, Lohn und Leistung, Qualifikation) variieren (ebd.: 128 ff.).

Werden die Handlungsfelder einem Klassifikationsschema zugeordnet, das die beiden Dimensionen „Regelungsdichte" auf Tarifebene und innerbetriebliche „Einflußmacht der Betriebsräte" umfaßt, treten die Differenzen typologisch deutlich hervor (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Klassifikation der Verhandlungsfelder im Kfz-Gewerbe

	Regelungsdichte auf Tarifebene	
Einflußmacht der Betriebsräte	hoch	niedrig
hoch	(1) Arbeitszeit Lohn	(2) –
niedrig	(3) Leistung	(4) Qualifikation

Die Verhandlungsfelder „Arbeitszeit" und „Lohn" (Feld 1) zeichnen sich durch eine hohe Regelungsdichte sowohl auf betrieblicher als auch auf tarifvertraglicher Ebene aus. Dagegen beziehen sich die Betriebsräte im Verhandlungsfeld „Qualifikation" (Feld 4) auf keine tarifvertraglichen Vorgaben, was einen wichtigen Grund für ihre mangelnde Handlungsmacht darstellt. Einen Sonderfall stellt die „Leistung" (Feld 3) dar. Dieser Bereich wird auf tarifvertraglicher Ebene durch das konsolidierte Verhandlungsfeld „Lohn" erschlossen und vergleichsweise umfassend reguliert. Auf betrieblicher Ebene korrespondiert damit allerdings keine entsprechende Handlungsmacht. Damit läßt sich kein Verhandlungsfeld identifizieren, das durch eine geringe Regelungsdichte auf tarifvertraglicher Ebene und gleichzeitig eine hohe Einflußmacht der Betriebsräte gekennzeichnet ist (Feld 2). Dies deutet darauf hin, daß die Hand-

6 Dazu zählen insbesondere die mitgliederstarken Bereiche der Automobilindustrie und des Maschinenbaus sowie teilweise der Elekroindustrie.

7 Dies gilt etwa für die Urlaubsregelungen, den Kündigungsschutz oder für Vereinbarungen zur Zahlung vermögenswirksamer Leistungen.

lungsmacht der Betriebsräte wesentlich von tarifvertraglichen (und mitbestimmungsrechtlichen) Regelungen abhängt. In einem solchen schematischen Vergleich werden allerdings „intervenierende Variablen“ nicht ausreichend berücksichtigt, die den Basiszusammenhang von Normierung und Verhandlung verändern und sogar auflösen können. Deshalb setzt eine genauere Übersicht zur Regelungsstruktur in den einzelnen Verhandlungsfeldern neben der Berücksichtigung des engen positiven Zusammenhangs zwischen tarifvertraglichen Regelungen, mitbestimmungsrechtlichen Garantien und Gestaltungsfähigkeit von Betriebsräten insbesondere voraus, die unternehmenspolitisch einflußreichen überbetrieblich wirksamen Rahmenbedingungen einzubeziehen.

3.1 Arbeitszeit

Betrachtet man das Regelungsfeld „Arbeitszeit“ im Kfz-Gewerbe, so ist zunächst festzuhalten, daß neben den verschiedenen Formen der Arbeitszeitverkürzung weitere Optionen einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung bestehen. Flexibilität wird sowohl durch die tägliche als auch wöchentliche Ausweitung der Arbeitszeit ermöglicht. Diese durch die Tarifverträge teilweise ganz offenen Bestimmungen lassen den Betriebsleitungen der Kfz-Betriebe erhebliche Spielräume bei der Verteilung der Arbeitszeiten. Gleichwohl zeigt sich am Beispiel der Mehrarbeit, daß es den Betriebsräten offensichtlich gelingt, sowohl die Zahl der Überstunden zu begrenzen als auch die Wünsche der Belegschaften bezüglich einer angemessenen Kompensation verlängerter Arbeitszeiten weitgehend durchzusetzen. In den Tarifverträgen ist eine Wahlmöglichkeit zwischen Entlohnung und Freizeitausgleich für die Mehrarbeit vorgesehen, und eine Mehrheit der Beschäftigten votiert für mehr freie Zeit. Damit bestätigt sich in dieser Dimension ein auch in anderen Untersuchungen festgestellter Trend, daß eine monetäre Kompensation zusätzlicher Belastungen immer stärker ersetzt wird durch qualitativ orientierte Regelungen.

Ebenfalls vergleichbar mit den Regelungen in den anderen Metallbereichen erweist sich die Struktur der verkürzten Arbeitszeiten im Kfz-Gewerbe (Bispinck 1990). Jeweils mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung gegenüber der Metallindustrie erfolgen die verschiedenen Schritte der Arbeitszeitverkürzung. Wie in den anderen Tarifbereichen zeigt sich auch hier als zentrales Merkmal, daß die verkürzten Arbeitszeiten verbunden sind mit wachsenden Möglichkeiten ihrer variablen Ausgestaltung. Dabei ist die Festlegung der Ausgleichszeiträume ebenfalls an den Vorgaben anderer Tarifbereiche orientiert. Vergleichsweise große Spielräume auf betrieblicher Ebene ergeben sich durch die weitgehend offenen Vorgaben zur betrieblichen Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung. Folgt man den Aussagen der Betriebsräte, so besteht ein wichtiges Moment bei der Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung in den Betrieben hinsichtlich der variableren Arbeitszeiten in der Mehrzahl der Fälle darin, daß mit leicht versetzten Arbeitszeiten gearbeitet wird.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit anderen Untersuchungen zur Struktur und zu den Wirkungen der Arbeitszeitverkürzung, werden große Übereinstimmungen sichtbar. Dies gilt einmal für den teilweise sehr offenen Rahmen der Arbeitszeitstruk-

turen auf tariflicher Ebene. Berücksichtigt man den Dienstleistungscharakter der Branche, sind weder beim Umfang der Mehr- noch der Samstagsarbeit[8] gravierende Differenzen gegenüber anderen Branchen auszumachen. Dabei ist es den Betriebsräten im Kfz-Gewerbe bisher offenbar gelungen, die teilweise sehr offenen tarifvertraglichen Regelungen zur Arbeitszeitverkürzung weitgehend im Interesse der Beschäftigten umzusetzen. Wie die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung zeigen, konnten die Unternehmensleitungen zwar ihre Flexibilitätsspielräume ausweiten, gleichzeitig sind diese Spielräume durch die tarifvertraglichen und betrieblichen Regelungen eindeutig begrenzt. Einschätzungen, die eine Entkopplung der tarifvertraglichen und der betrieblichen Verhandlungsebene – also zwischen Gewerkschaft einerseits und Betriebsräten andererseits – nahelegen, lassen sich für die untersuchten Betriebe des Kfz-Gewerbes nicht bestätigen. Im Gegenteil ist eine weitgehende betriebliche Umsetzung tarifvertraglicher Vorgaben zu beobachten. Insofern deuten die Ergebnisse darauf hin, daß sich in den Verhandlungen zwischen dem betrieblichen Management und den betrieblichen Interessenvertretungen auch bei partieller Entstandardisierung ein neues Zeitarrangement herausgebildet hat (Deutschmann et al. 1987).

3.2 Lohn und Leistung

Im Lohn-/Leistungsbereich des Kfz-Gewerbes zeichnen sich mit Blick auf die *tarifliche Ebene* ebenfalls ähnliche Strukturen wie in anderen Metallbranchen ab. Vergleichsweise unproblematisch ist die Eingruppierung der Arbeitnehmer in die verschiedenen Lohngruppen. Als Hinweis auf die Verhandlungsstärke der Interessenvertretungen in diesem Bereich kann angesehen werden, daß für ein Tarifgebiet (Bezirk München) 1992 erstmals – auch bezogen auf den gesamten Metallbereich – ein gemeinsamer Entgelttarifvertrag für Arbeiter und Angestellte abgeschlossen wurde. Die Bestimmungen zum Leistungslohn weisen erhebliche Ähnlichkeiten mit dem Regelungsbestand anderer Bereiche des Metallverarbeitenden Gewerbes auf. Dazu zählen die Festlegung eines Grundlohns für die Leistungslöhner, die Bestimmung der Grundlagen für die Erstellung von Vorgabezeiten[9] hinsichtlich einzelner Arbeitsvorgänge sowie die damit zusammenhängende Verankerung tariflicher Mitbestimmungsrechte und Korrekturmöglichkeiten, die die Betriebsräte auf betrieblicher Ebene umsetzen müssen (Schmiede/Schudlich 1981; Lang et al. 1990; Schmierl 1995). Signifi-

---

8 Dies gilt allerdings in erster Linie für den Pkw-Bereich. Im Nutzfahrzeugbereich der Kfz-Werkstätten ist die Situation für die Beschäftigten sehr viel problematischer, da verstärkt Wochenend- und Nachtarbeit von ihnen gefordert werden.

9 Auf Basis von Arbeitsstudien legen die Herstellerunternehmen – ohne Rückkopplung mit den Kfz-Betrieben – für neue Fahrzeuge bestimmte Arbeitszeiten für tendenziell alle Arbeitspositionen fest, die bei den Wartungs- und Reparaturarbeiten im Werkstattbereich vorkommen. Unter Berücksichtigung von Veränderungen bei Material, Konstruktion, Ausrüstung und Verfahren werden diese Arbeitswertkataloge laufend fortgeschrieben. Die ermittelten Zeitvorgaben sind für die Kfz-Betriebe verbindlich und dienen dazu, den anfallenden Arbeitsaufwand im Service- und Reparaturbereich zu ermitteln und zu kalkulieren. Für die Arbeitskräfte sind damit detaillierte Vorgabezeiten für die einzelnen Arbeitsaufgaben verbunden.

kante Abweichungen von den üblichen, in erster Linie an den REFA-Methoden angelehnten Verfahren der Leistungsbemessung (Vorgabezeiten) lassen sich nicht erkennen. So entsteht das Bild eines weitgehend konsolidierten Verhandlungsfeldes zur Entlohnung, durch das in Zusammenhang mit den Bestimmungen zur Leistungsverausgabung das prekäre Verhandlungsfeld „Leistung“ in wichtigen Dimensionen erschlossen und teilweise konsolidiert werden kann.

Dieses Bild eines umfassend konsolidierten Verhandlungskomplexes im Lohn-/Leistungsbereich, das sich bruchlos in das traditionelle Gefüge des Verhandlungssystems im Metallbereich einzufügen scheint, weist allerdings einige Widersprüche auf. Dabei geht es einmal um die Kriterien der Einstufung, weil in einzelnen Tarifverträgen für eine Leistungsbemessung der Arbeitskräfte u.a. die Vorgabezeiten (bezogen auf einzelne Arbeitsabschnitte) herangezogen werden können. Dies ist für die Beschäftigten im Zeitlohn deshalb problematisch, weil für sie – ebenfalls entsprechend tarifvertraglicher Bestimmungen – zeitliche Vorgaben für ihre Arbeitsausführung nicht vorgesehen sind. Damit zusammenhängend ergeben sich Widersprüche in einigen Tarifverträgen auch dadurch, daß die Grundsätze des Zeitlohns, die leistungsbezogene Lohnanteile i.d.R. ausschließen, einerseits anerkannt werden, andererseits jedoch die Möglichkeit von Leistungszulagen bei dieser Lohnform *unter ausdrücklicher Bezugnahme auf die von den Herstellern vorgegebenen Arbeitswerte* zugelassen wird. Als folgenreich erweist sich darüber hinaus die grundsätzliche tarifvertragliche Festschreibung der durch die Hersteller ermittelten Arbeitswerte, wobei aufgrund der entsprechenden Bestimmungen gleichzeitig festgelegt wird, daß bei Problemen, die bei der praktischen Anwendung der Vorgabezeiten auftauchen, ausschließlich die Betriebsleitungen der Kfz-Betriebe als Ansprechpartner für die Interessenvertretungen der Kfz-Betriebe fungieren sollen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, daß die verschiedenen Problemlagen in den Diskussionen der Handwerkskonferenzen der IG Metall seit Ende der 60er immer wieder angesprochen wurden. Eine Erarbeitung von Lösungsvorschlägen konnte jedoch offensichtlich nicht geleistet werden, da die Fachausschüsse, in denen solche Initiativen eingebracht werden sollten, zu Beginn der 80er Jahre aufgelöst wurden.[10]

Ausgehend von diesen widersprüchlichen Bestimmungen führt die Einbeziehung *der betrieblichen Ebene* in die Analyse zu einer gänzlich veränderten Einschätzung der Verhandlungsfelder „Lohn“ und „Leistung“ im Kfz-Gewerbe. Erkennbar wird, daß Leistungsfragen innerhalb der Kfz-Betriebe im Gegensatz zu Lohn- und Eingruppierungsfragen kaum verhandelbar sind und deshalb weitgehend ungeregelt bleiben. Für die Mehrzahl der Arbeitskräfte ergibt sich aus dieser Situation, daß sie in ein „Mitbestimmungsloch“ fallen (Mendius 1992: 75).

Die offenkundig großen Mitbestimmungslücken sind in engem Zusammenhang zu sehen mit einem doppelten Problem der betrieblichen Interessenvertretungen in den Kfz-Betrieben, was sich sowohl auf die begrenzten Wahrnehmungsmöglichkeiten

---

10 Vgl. dazu die entsprechenden Geschäftsberichte und Protokolle der seit 1960 regelmäßig durchgeführten Bundes-Handwerkskonferenzen der IG Metall.

als auch auf begrenzte Informationsmöglichkeiten der Betriebsräte bezieht. Davon betroffen sind insbesondere die Betriebsräte in den Zeitlohnbetrieben, in denen zwar nicht offiziell, jedoch faktisch eine leistungsbezogene Entlohnung stattfindet. Aufgrund der besonderen Konstruktion des Verhältnisses der markengebundenen Kfz-Betriebe und der jeweiligen Automobilhersteller kann keineswegs selbstverständlich davon ausgegangen werden, daß den Betriebsräten bekannt ist, in welcher Form und in welchem Ausmaß ihre Entlohnungsgrundlagen von außen beeinflußt sind. Wegen fehlender formaler Mitbestimmungsmöglichkeiten im Zeitlohnbereich bleiben diese Zusammenhänge häufig bereits aufgrund nicht vorhandener oder unvollständiger Informationen für sie weitgehend undurchschaubar. Diese Problemstellung gilt auch für eine große Zahl von Betrieben im Leistungslohnbereich. Grundsätzliche Unterschiede ergeben sich hier allerdings durch die weitgehend abgesicherten, vergleichsweise umfangreichen Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte im Zusammenhang mit Leistungslohnfragen (§ 87, 10, 11 BetrVG). Allerdings zeigen selbst intensive Bemühungen einiger weniger Betriebsräte zur Durchsetzung der tarifvertraglich verankerten Mitbestimmungsrechte nur geringe Erfolge, die sich in erster Linie auf eine verbesserte Informationsgrundlage zum System der Vorgabewerte beziehen, während die innerbetriebliche Zeitwirtschaft der Kfz-Betriebe praktisch unverändert bleibt. Ablesen lassen sich die vielfach kaum ausgeschöpften Mitbestimmungsrechte hinsichtlich der Leistungsvorgaben außerdem daran, daß Betriebsvereinbarungen einerseits nur in einem Teil der Kfz-Betriebe abgeschlossen wurden, in denen im Leistungslohn gearbeitet wird; und andererseits daran, daß in einigen näher analysierten Betriebsvereinbarungen etwa Bestimmungen zur individuellen betrieblichen Anpassung der Herstellervorgaben weitgehend fehlen. Diese Ergebnisse verweisen darauf, daß die Probleme der betrieblichen Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe nicht auf die Wahrnehmungs- und Informationsdimension reduziert werden können. Selbst vollständig informierte Betriebsräte in Leistungslohnbetrieben hätten vermutlich größte Schwierigkeiten, ihre vorhandenen Mitbestimmungsrechte in den Zeitstudienabteilungen oder in den Versuchswerkstätten der Hersteller – und nur hier wären Eingriffe bei der Ermittlung der Vorgabewerte wirksam – durchzusetzen.

Damit zeigt sich eine vollständige Trennung zwischen Lohn- und Leistungsfragen in den markengebundenen Kfz-Betrieben. Im Unterschied zu anderen Metallbereichen ist für das Kfz-Gewerbe eine „Autonomisierung“ der *überbetrieblichen Leistungsvorgaben gegenüber der betrieblichen Lohnpolitik* kennzeichnend. Diese Trennung ist darauf zurückzuführen, daß die Leistungsgrundlagen, die in den Kfz-Betrieben jeweils entsprechend der spezifischen Markenzugehörigkeit gelten, in den vom Kfz-Gewerbe unabhängigen Herstellerunternehmen festgelegt werden. Für die Ermittlung der Zeitvorgaben, die für die Arbeiten im Kfz-Gewerbe verbindlich sind, werden offenbar Instrumente der Zeitermittlung angewandt, die mit der in der Automobilindustrie verbreiteten zeitwirtschaftlichen Praxis strukturelle Ähnlichkeiten aufweisen. In dieser Perspektive ist deshalb davon auszugehen, daß sich die im Bereich der Automobilherstellung verbreitete Leistungspraxis auch auf das Kfz-Gewerbe erstreckt. Im Rahmen dieser Leistungspraxis wirken die durch die Hersteller

ermittelten Vorgabewerte in die Kfz-Betriebe hinein und sind dort verbindlich für die Leitungen der Kfz-Betriebe wie für die Arbeitskräfte. In den Kfz-Betrieben verhandelbar sind daher allein die Eingruppierung und die Lohnhöhe. Aufgrund dieser Konstellation ergibt sich ein weiterer zentraler Unterschied zur herkömmlichen Struktur dieses Verhandlungsfeldes. Durch die vollständige Abschottung der beiden Momente Lohn und Leistung gelingt es den Betriebsräten des Kfz-Gewerbes nicht, das schwache Verhandlungsfeld der Leistungsbewertung durch das starke Verhandlungsfeld des Entgelts auf betrieblicher Ebene zu erschließen. Vielmehr sind die in anderen Bereichen des Metallverarbeitenden Gewerbes häufig beobachteten Transformations- und Austauschprozesse insbesondere zwischen diesen beiden Verhandlungsfeldern systematisch blockiert.

Legitimiert und gefestigt wird diese Blockade durch die widersprüchlichen tariflichen Bestimmungen in diesem Verhandlungsfeld. Dabei ist die besondere leistungspolitische Ambivalenz der gewerkschaftlichen Politik im Kfz-Gewerbe darin zu sehen, daß aufgrund der tariflichen Bestimmungen die Leistungsanpassung zwar durch die Betriebsräte der Kfz-Betriebe erfolgen soll, dies aber faktisch unmöglich ist, da gleichzeitig die Festlegung der Leistungsgrundlagen durch die Hersteller grundsätzlich anerkannt wird. Dadurch wird zugleich sanktioniert, daß es wegen eines fehlenden – weil für die Betriebsräte des Kfz-Gewerbes unerreichbaren Herstellerunternehmens – Verhandlungspartners gar nicht zu einem Kompromiß in bezug auf eine vereinbarte „Normalleistung“ als gemeinsamer Bezugspunkt für genauere Vereinbarungen zur Leistungsentlohnung im Kfz-Gewerbe kommen muß.[11]

3.3 Qualifikation

Kennzeichnend für das Verhandlungsfeld Qualifikation im Kfz-Gewerbe ist eine umfassende Verregelung der Erstausbildung im Gegensatz zu einer wenig geregelten Situation der Weiterbildungsfragen. Die weitgehende Abwesenheit entsprechender Normierungen, verbunden mit branchenspezifischen Besonderheiten, führt dazu, daß die Betriebsräte kaum Einflußmacht entfalten und selbst die bestehenden Mitwirkungsmöglichkeiten bei der betrieblichen Weiterbildung vernachlässigen.

Wichtige Unterschiede im Vergleich zu anderen kleinbetrieblichen Bereichen sind hinsichtlich der Struktur der Weiterbildungsmaßnahmen erkennbar. Durch die

---

11 Für die Interessenvertretungen der selbständigen markengebundenen Kfz-Betriebe sind weitere Probleme im Verhandlungsfeld „Leistung“ dann zu erwarten, wenn Tendenzen eines Bedeutungsverlustes des bisher gültigen Leistungsbegriffs auch in diesem Bereich sichtbar werden. Erste Anzeichen für eine solche Entwicklungsrichtung sind etwa in der Zunahme „entkoppelter“ Tätigkeiten – deren Zeitbedarf im vorhinein nur schwer festzulegen ist – durch umfangreichere Such- und Meßarbeiten in den Kfz-Betrieben zu beobachten. Nicht eindeutig und durchgängig festgelegt ist bisher, ob solche Arbeiten im Zeit- oder Leistungslohn zu verrichten sind. Einzelne Fälle zeigen, daß zusammenhängend mit der schwachen Verhandlungsposition der Betriebsräte in diesem Feld bestehende Unsicherheiten auf die betroffenen Arbeitskräfte abgewälzt werden, was sich etwa in einer vergleichsweise geringeren Entlohnung ausdrückt (vgl. dazu auch Mendius et al. 1997).

enge Anbindung an die Hersteller ist ein kontinuierliches Angebot an Weiterbildungsveranstaltungen vorhanden, das die überwiegende Mehrzahl der Kfz-Betriebe auch wahrnimmt bzw. wahrnehmen muß. Für die Arbeitskräfte der Kfz-Betriebe erweist sich dies als vorteilhaft, da ein Teil von ihnen im Gegensatz zu anderen Beschäftigten in kleinbetrieblich strukturierten Branchen regelmäßig an Schulungen teilnimmt (Mendius/Semlinger 1990). Durchgängig erfüllen alle Arbeitskräfte, die eine (Erst-)Ausbildung im Bereich Fahrzeugtechnik durchlaufen haben, die Anforderungen zur Teilnahme an den Herstellerschulungen. Allerdings üben die Betriebsräte trotz vorhandener Mitwirkungsmöglichkeiten kaum Einfluß auf den Auswahlprozeß aus. Diese Einflußschwäche ist durchaus folgenreich, da die Kriterien der innerbetrieblichen Chancengleichheit tangiert werden. Dabei besteht zwar die Gefahr, daß häufig immer wieder dieselben Arbeitskräfte zu den Schulungen der Hersteller geschickt werden, was zu Polarisierungen innerhalb der Kfz-Betriebe führen kann. Allerdings ist wegen des hohen Facharbeiteranteils im Kfz-Gewerbe das Risiko sich systematisch ausprägender Segmentationslinien, etwa zwischen un- und angelernten Arbeitskräften einerseits und Facharbeitern andererseits, vergleichsweise gering.

Entscheidend für den in Weiterbildungsfragen systematisch begrenzten Einfluß der Betriebsräte im Kfz-Gewerbe erweist sich – ähnlich wie beim Verhandlungskomplex Lohn/Leistung – der spezifische Zusammenhang zwischen den Kfz-Betrieben und den jeweiligen Herstellern. Festzustellen ist dabei im Verhandlungsfeld „Qualifikation“ eine besondere Form der „Autonomisierung“: Während der Qualifikationsbedarf in den Betrieben des Kfz-Gewerbes entsteht, liegt die Definitionsmacht hinsichtlich entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen allein bei den Herstellerunternehmen. Ihre Mitbestimmungsrechte können die Betriebsräte der Kfz-Betriebe zwar in bezug auf die Auswahl der Schulungsteilnehmer in den Kfz-Betrieben geltend machen, auf die Form und die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen haben sie jedoch keinen Einfluß. Dies hängt mit den fehlenden Mitwirkungsrechten der Betriebsräte der Kfz-Betriebe gegenüber den außerhalb des Verhandlungssystems des Kfz-Gewerbes agierenden Herstellerunternehmen zusammen. Im Rahmen des normierten Verhandlungssystems ist es den Betriebsräten aufgrund dieser Konstellation nicht möglich, wichtige Bereiche des schwachen Verhandlungsfeldes „Qualifikation“ – etwa bezogen auf Inhalt und Umfang der Herstellerschulungen – durch ein starkes Verhandlungsfeld zu erschließen. In dieser Perspektive entsteht eine systematische Verhandlungsblockade mit der Folge, daß die Betriebsräte im Kfz-Gewerbe wichtige Bestandteile ihrer für den Weiterbildungskomplex formal bestehenden Mitspracherechte nicht oder nur unzureichend einfordern können. Begleitet wird diese auf die überbetrieblich wirksamen Rahmenbedingungen zurückzuführende Einflußschwäche von der insgesamt geringen Bedeutung von Qualifikationsfragen für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen. Dies hängt offensichtlich auch damit zusammen, daß der Druck der Beschäftigten auf die Betriebsräte, für sie in diesem Feld aktiv zu werden, eher gering ist. Insgesamt verweist dies auf eine meist kurzfristig angelegte und innerbetrieblich orientierte Betriebsratsarbeit. Längerfristig oder überbetrieblich

wirksame Aspekte werden nur aufgenommen, wenn sie durch tarifvertragliche Vorgaben in die Arbeit der Betriebsräte einfließen.

4. Interessenvertretung in strategischen Netzwerken

Die Einbindung der markengebundenen Kfz-Betriebe in strategische Netzwerke stellt eine zentrale Ausgangsbedingung dar, die sich in dieser Form nicht ohne weiteres für andere Branchen unterstellen läßt. Unter Berücksichtigung dieser Einschränkung lassen sich weiterhin stabile Funktionsmechanismen im System industrieller Beziehungen feststellen. Dies gilt auch für den „verhandlungspolitische(n) Kern" (Linhart et al. 1989: 155) dieses Systems, der nach wie vor wichtige Bereiche umfaßt, durch die die Arbeitsbedingungen reguliert werden. Allerdings weisen die vorgestellten Ergebnisse darauf hin, daß Aussagen zu den Wirkungen unternehmensübergreifender strategischer Netzwerke auf die Funktionsfähigkeit des Systems industrieller Beziehungen eine differenzierte Analyse – entlang unterschiedlicher Branchen und Betriebe, tarifvertraglicher Regelungen und ihrer betrieblichen Umsetzung sowie bezogen auf die jeweiligen Verhandlungsfelder – voraussetzt. Dabei zeigen sich Verhandlungsblockaden in einzelnen Verhandlungsfeldern mit weitreichenden Folgen für die Arbeitskräfte im Kfz-Gewerbe. Gegenwärtig ist es schwierig, die Auswirkungen dieser Erosionstendenzen für das gesamte System industrieller Beziehungen abzuschätzen. Gleichwohl bietet sich damit ein Ansatzpunkt, um die Chancen von betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung in Netzwerken zu problematisieren.

Vor dem Hintergrund einer Reihe branchenspezifischer Besonderheiten im Kfz-Gewerbe zeigt sich, daß das Zusammenspiel zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung in systemischen Zusammenhängen in Gefahr gerät. Zwar sind, wie erwähnt, die Bedingungen im Kfz-Gewerbe nicht ohne weiteres auf andere Branchen zu übertragen, doch ergeben sich aus der Untersuchung einige Hinweise darauf, daß überbetriebliche Zusammenhänge die Einflußmöglichkeiten von Betriebsräten schwächen und in Teilbereichen sogar ausschließen können.

Im Vergleich zu den bekannten Aushandlungsprozessen zwischen den zwei Akteuren der Arbeitnehmer- und Unternehmerseite – oder kurz: zwischen Kapital und Arbeit – ergibt sich eine veränderte Konstellation. Im Verhandlungssystem des Kfz-Gewerbes wird die traditionelle bipolare Struktur durch einen zweiten Akteur auf der Kapitalseite, nämlich das jeweilige Herstellerunternehmen, aufgebrochen bzw. erweitert. Als Resultat dieser Konstellation sieht sich die Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe mit Verhandlungsgegenständen konfrontiert, die durch zwei Akteure – den Vertretern des kleinbetrieblichen Kfz-Gewerbes und den außerhalb dieses Bereichs angesiedelten Herstellern – eingebracht werden. Unmittelbare Ansprechpartner sind für die Betriebsräte jedoch nur die kleinbetrieblichen Leitungsebenen bzw. für die Gewerkschaft die regionalen Arbeitgeberverbände. Folge dieser Konstellation sind Mitbestimmungslücken in wichtigen Feldern des Verhandlungssystems des Kfz-Gewerbes. In diesem Prozeß wird sichtbar, daß zentrale Verhand-

lungsfelder und Verhandlungsgegenstände durch den unternehmensübergreifenden Zusammenhang geprägt und insofern doppelt bestimmt sind.

Das bedeutet generalisierend, daß über Formen der „Quasi-Integration“ (Harrigan 1983) die fokalen Unternehmen in der Lage sind, mitbestimmungsrechtliche Positionen zu umgehen und in „Marktbeziehungen“ hierarchische Elemente einzubauen. Die fokalen Unternehmen entlasten sich damit von der Verantwortung für Entscheidungen, deren Folgen erst in anderen Betrieben spürbar werden, während die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in den betroffenen Betrieben keine Möglichkeiten besitzen, diese Entscheidungen zu beeinflussen. Das Auseinandertreten von Entscheidungskompetenz und Entscheidungsfolgen blockiert eine wirksame betriebliche Interessenvertretung und führt zu einer „Verantwortungsdiffusion“, die sich gegenwärtig verbreitet (durch Auslagerungen, die Verringerung der Fertigungstiefen in vielen Großunternehmen u.ä.m.). Dies kann wie im Kfz-Gewerbe dazu führen, daß auch normierte Verhandlungsgegenstände sich in den angelagerten Betrieben nicht mehr umsetzen lassen. Weder die Gewerkschaften noch die Betriebsräte haben bisher eine umsetzungsfähige Strategie entwickelt, um mit dieser Problemkonstellation umzugehen.

Gleichzeitig, und das wird in den meisten Analysen übersehen, ist keineswegs von einer durchgängigen Verhandlungsschwäche der Betriebsräte in abhängigen Unternehmen auszugehen. Eine vollständige, faktisch hierarchisch wirkende Integration entspricht aus der Perspektive von fokaler Unternehmen nicht den Erfordernissen, die mit einer überbetrieblichen Arbeitsteilung zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen verbunden sind. Denn ein Ziel, das mit strategischen Netzwerken angestrebt wird, besteht darin, bestimmte Dispositionsspielräume bei den kleinbetrieblichen Unternehmen zu belassen, um sich von Entscheidungsanforderungen und Verantwortung zu entlasten. Umgekehrt können sich in asymmetrisch strukturierten Netzwerkbeziehungen auch die eher abhängigen Akteure einen begrenzte Handlungsspielraum sichern bzw. ausweiten. Sichtbar wird dies etwa in den Verhandlungsfeldern „Lohn“ und „Arbeitszeit“, die weiterhin in der Dispositionssphäre der Kfz-Betriebe bleiben und somit für die betrieblichen Interessenvertretungen prinzipiell innerbetrieblich verhandel- und gestaltbar sind. Der Einfluß von fokalen Unternehmen auf angelagerte Kleinbetriebe wird sich daher auf technisch-organisatorische Vorgaben in den Bereichen beschränken, in denen Aushandlungsergebnisse auf ihre eigenen Unternehmensziele zurückwirken. Im Kfz-Gewerbe zeigt sich dies – mit erheblichen Auswirkungen auf die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen der Kfz-Betriebe – im Verhandlungsfeld „Leistung“.

Dabei verweist die Situation in dem auf betrieblicher Ebene weitgehend regelungsfreien Verhandlungsfeld „Leistung“ darauf, daß, je stärker die in abhängigen Kleinbetrieben verhandelten Gegenstände durch spezifische Interessen der fokalen Unternehmen besetzt sind, sich für die Interessenvertretungen der abhängigen Betriebe eine angemessene Regulierung desto schwieriger gestaltet. In diesen spezifischen Feldern greift Interessenvertretungshandeln im Kleinbetrieb, der durch Netzwerkstrukturen bzw. systemisch mit einem Großbetrieb verbunden ist, zu kurz. Insbeson-

dere im Lohn-/Leistungsbereich des Kfz-Gewerbes wird deutlich, daß sowohl die vertikale Verlagerung von Verhandlungsgegenständen von der tariflichen auf die betriebliche Ebene als auch die Möglichkeit verstellt ist, auf der betrieblichen Ebene – quasi horizontal – schwache mittels starker Verhandlungsfelder zu erschließen. Eine Regulierung der von außen in die „Verhandlungsarena" des Kfz-Gewerbes reichenden Vorgaben ist durch die Struktur des normierten Verhandlungssystems blockiert. Insofern bleibt die Reichweite vereinbarter Regelungen beschränkt auf Betrieb und Branche, während die Art der Verhandlungsgegenstände zusätzliche Bestimmungen der großbetrieblichen Hersteller in sich tragen und ganze Verhandlungsfelder teilweise von diesen bestimmt werden.

Die Schwächen der Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe in zentralen Verhandlungsfeldern sind jedoch nicht ausschließlich auf Konstruktionsmängel des normierten Verhandlungssystems zurückzuführen. Ein weiterer wichtiger Grund für die wenig entwickelte Gestaltungsfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretungen in wichtigen Verhandlungsfeldern liegt außerdem in der mangelnden Unterstützung durch die Gewerkschaft. Generell zurückzuführen ist dies auf den geringen Stellenwert, den Handwerksarbeit innerhalb der IG Metall einnimmt. Dabei bestehen prinzipiell gute Voraussetzungen für eine wirksame Interessenvertretungsarbeit über Branchengrenzen hinweg, da innerhalb der IG Metall sowohl die Arbeitskräfte der Automobilindustrie als auch des Kfz-Gewerbes organisiert sind. Außerdem sind aufgrund weitgehend gleichgerichteter Interessen – gute Werkstattleistungen sind ein entscheidender Faktor für den Absatz und damit für den Erhalt der Arbeitsplätze auch in der Automobilindustrie – die Kooperationsvoraussetzungen zwischen den Betriebsräten des Kfz-Gewerbes und den Gesamtbetriebsräten bei den Herstellern als vergleichsweise günstig einzuschätzen.[12]

Allerdings sind Ansätze zu einer branchenübergreifenden Interessenvertretungspolitik erst in jüngster Zeit zu beobachten.[13] Eine grundlegende Voraussetzung für die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit der Interessenvertretungen besteht darin, daß solche Initiativen von den Gewerkschaften angestoßen und gefördert werden. Wenn es den Gewerkschaften gelingt, diese Anforderungen umzusetzen, wären damit neue Grundlagen von Macht und Einfluß im Vergleich zu den innerbetrieblichen Interessenvertretungen geschaffen (Altmann 1992: 92 f.; Sydow 1997: 49 f.). Neben anderen Faktoren hängt dies auch von organisationspolitischen Voraussetzungen ab, die gegenwärtig kaum gegeben sind. Dies verweist darauf, daß zur Beseitigung der aufgezeigten Mitbestimmungsdefizite nicht nur die Entwicklung neuer, angepaßter

---

12 Sehr viel schwieriger gestaltet sich aufgrund der unmittelbaren Konkurrenz um Arbeitsplätze die Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen der Hersteller im Zulieferbereich der Automobilfertigung. Eine Auslagerung von Produktions- und Dienstleistungsaufgaben beim Herstellerunternehmen im Zuge verringerter Fertigungstiefen ist – bei unverändertem Produktionsvolumen – immer mit Arbeitsplatzverlusten verbunden, während im Zulieferbereich dadurch tendenziell Arbeitsplätze entstehen (Roth 1994: 378; Hurrle/Hurrle 1995: 163).

13 Im Bereich eines Automobilherstellers und den markengebundenen Kfz-Betrieben wurde ein gemeinsamer Arbeitskreis, besetzt mit Betriebsräten aus beiden Bereichen, gebildet.

Verhandlungsroutinen im normierten Verhandlungssystem, sondern ebenso eine Weiterentwicklung der gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen notwendig sind.

Literatur

Altmann, N. (1992): Japanisierung der Interessenvertretung bei systemischer Rationalisierung? In: Deiß, M./Döhl, V. (Hg.): Vernetzte Produktion. Frankfurt/New York: 81-105.

Altmann, N./Deiß, M./Döhl, V./Sauer, D. (1986): Ein „Neuer Rationalisierungstyp" – neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, 2/3: 191-207.

Altmann, N./Düll, K. (1987): Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen, 5: 261-269.

Bieber, D. (1992): Systemische Rationalisierung und Produktionsnetzwerke. In: Malsch, T./Mill, U. (Hg.): ArBYTE – Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin: 271-293.

Bispinck, R. (1990): Tarifbewegungen im 1. Halbjahr 1990. In: WSI-Mitteilungen, 9: 546-563.

Bispinck, R. (Hg.) (1995): Tarifpolitik der Zukunft. Hamburg.

Bispinck, R./Schulten, T. (1998): Globalisierung und das deutsche Kollektivvertragssystem. In: WSI-Mitteilungen, 4: 241-248.

Deiß, M./Döhl, V. (Hg.) (1992): Vernetzte Produktion. Frankfurt/New York.

Deutschmann, C./Schmiede, R./ Schudlich, E.: Die längerfristige Entwicklung der Arbeitszeit. In: Schudlich, E.: Die Abkehr vom Normalarbeitstag. Frankfurt a.M. 1987: 113-144.

Düll, K./Bechtle, G. (1988): Die Krise des normierten Verhandlungssystems – Rationalisierungsstrategien und industrielle Beziehungen im Betrieb. In: Bolte, K.M. (Hg.): Mensch, Arbeit und Betrieb. Weinheim: 215-244.

Endres, E. (1995): Die Neuordnung der Zulieferbeziehungen als gewerkschaftliche Herausforderung. In: Birke, M./Hurrle, B./Hurrle, G./Mertens, V. (Hg.): Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung. München/Mering: 115-33.

Harrigan, K.R. (1983): Strategies for Vertical Integration. Lexington/Toronto.

Heidling, E. (1997): Interessenvertretung im Netz. Frankfurt/New York.

Hilbert, J./Sperling, H.J. (1990): Die kleine Fabrik. München/Mering.

Hildebrandt, E./Seltz, R. (1989): Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Berlin.

Hirsch-Kreinsen, H. (1998): Organisation und Koordination eines transnationalen Unternehmensnetzwerks. In: Hirsch-Kreinsen, H./v. Behr, M. (Hg.): Globale Produktion und Industriearbeit. Frankfurt/New York: 37-62.

Hohn, H.-W. (1988): Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebssyndikalismus. Berlin.

Hurrle, B./Hurrle, G. (1995): Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung. In: Birke, M./Hurrle, B./Hurrle, G./Mertens, V. (Hg.): Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung. München/Mering: 149-169.

Kotthoff, H./Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen.

Lang, K./Harbisch, H./Lübben, H. (1990): „Wird bezahlt, was verlangt wird?". In: Lang, K./Meine, H./Ohl, K. (Hg.): Arbeit – Entgelt – Leistung. Köln: 146-225.

Linhart, D./Düll, K./Bechtle, G. (1989): Neue Technologien und industrielle Beziehungen im Betrieb – Erfahrungen aus der Bundesrepublik Deutschland und Frankreich. In: Düll, K./ Lutz, B. (Hg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich. Frankfurt/New York: 93-159.

Mendius, H.G., unter Mitarbeit von Heidling, E. und Weimer, St. (1992): Kfz-Gewerbe und Neustrukturierung der Automobilfertigung – Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zwischenbetriebliche Kooperation als Instrumente der Stärkung der betrieblichen Handlungsfä-

higkeit und der Arbeitsmarktposition. Arbeitspapier 1992-8. Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF). Gelsenkirchen.

Mendius, H.G./Bauer, R./Heidling, E. (1997): Kraftfahrzeug-Servicetechniker – Ein innovativer Qualifizierungsansatz für das Handwerk. Bonn.

Mendius, H.G./Semlinger, K. (1990): Personalplanung und Personalentwicklung in der gewerblichen Wirtschaft – Ergebnisbericht über eine schriftliche Befragung von Wirtschaftsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Eschborn.

Mendius, H. G./Wendeling-Schröder (Hg.) (1991): Zulieferer im Netz. Köln.

Messner, D. (1995): Die Netzwerkgesellschaft. Köln.

Müller-Jentsch, W. (Hg.) (1999): Konfliktpartnerschaft. München/Mering, 3. Aufl.

Müller-Jentsch, W. (1993): Das (Des-)Interesse der Arbeitgeber am Tarifvertragssystem. In: WSI-Mitteilungen, 8: 496-502.

Nagel, B./Riess, B./Theis, G. (1990): Der Lieferant on-line. Baden-Baden.

Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Wiesbaden.

Pohlmann, M. (1994): Vom Mythos des Netzwerkes. In: Lange, E. (Hg.): Der Wandel der Wirtschaft. Berlin: 263-290.

Roth, S. (1994): Kooperationsnetzwerke. In: Industrielle Beziehungen, 4: 374-384.

Sauer, D.: Auf dem Weg in die flexible Massenproduktion. In: Deiß, M./Döhl, V. (Hg.) (1992): Vernetzte Produktion. Frankfurt/New York: 49-79.

Sauer, D./Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Berlin: 19-76.

Schmiede, R./Schudlich, E. (1981): Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland. Frankfurt/New York.

Schmierl, K. (1995): Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik. Frankfurt/New York.

Semlinger, K. (1993): Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperation. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 3. Berlin/New York: 309-354.

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. In: Staehle, W.H./Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 2. Berlin/New York: 239-311.

Sydow, J. (1997): Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke. Gütersloh.

Trautwein-Kalms, G. (1992): Systemische Rationalisierung sprengt die Grenzen herkömmlicher Betriebsratsarbeit. In: Die Mitbestimmung, 2: 50-53.

Weimer, S./Wentzke, T. (1994): Arbeitsbelastungen und betriebliche Arbeitskäfteprobleme im Umstrukturierungsprozeß des Kfz-Gewerbes in den neuen Bundesländern. München/Jena.

Weltz, F. (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 5: 291-301.

Wendeling-Schröder, U. (1997): Die Zukunftsfähigkeit des Tarifvorrangs. In: WSI-Mitteilungen, 2: 90-98.

Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/New York 1992.

Zachert, U. (1997): Modernisierung oder Liquidation der Tarifautonomie. In: Kritische Justiz, 4: 411-428.

Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) (1998): Zahlen & Fakten 1998. Bonn.