

Dezentralisierungs-Trends Die Flexibilität der Fläche

Von Britta Rehder

Die Autorin ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln und war Promotionsstipendiatin der Hans-Böckler-Stiftung. Kontakt: br@mpi-fg-koeln.mpg.de

Stabilität durch Wandel könnte das unausgesprochene Leitmotiv der Tarifparteien lauten. Unter dem Druck veränderter Märkte hat sich die betriebliche Landschaft in Deutschland stetig und zunehmend ausdifferenziert. Damit haben – im Rahmen der Flächentarife – die Möglichkeiten unternehmensspezifischer Vereinbarungen ein beträchtliches Ausmaß erreicht. Sie werden auch reichlich genutzt.

■ Mit der Verantwortung einen Rahmen zu schaffen, der spezifischen Unternehmensbedingungen gerecht wird, kämpfen die Tarifparteien seit gut 15 Jahren. Dabei wurde die Differenzierung der Arbeitsbedingungen nicht von den Tarifparteien erfunden. Sie ist vielmehr auf betrieblicher Ebene vorangetrieben worden. Differenzierung und Dezentralisierung hängen im deutschen System der Arbeitsbeziehungen untrennbar zusammen.

Die Landschaft betrieblicher Differenzierung

Betriebliche Bündnisse für Arbeit sind heute in aller Munde, doch gleichwohl ein recht junges Phänomen. 1990 gab es sie noch so gut wie gar nicht. Heute haben 30 Prozent aller Betriebe mindestens ein Bündnis geschlossen, wie die aktuelle Betriebs- und Personalrätebefragung des WSI (2002) herausgefunden hat. Von den

»Arbeitsrecht und Tarifverträge ergänzen sich in Deutschland zu einem dichten Netz geregelter Arbeitsbeziehungen. Das schafft Sicherheit. Aber es ist häufig nicht so flexibel und ausdifferenziert, wie das für eine komplexe Volkswirtschaft im internationalen Wettbewerb sein muss. (...) In der Praxis gibt es bereits eine Vielzahl erfolgreicher Beispiele für Betriebsvereinbarungen. (...) In den Tarifverträgen muss durch geeignete Regelungen ein entsprechend flexibler Rahmen geschaffen werden. Das ist die Herausforderung für die Tarifpartner – und ihre Verantwortung.«

Bundeskanzler Gerhard Schröder in seiner Rede vor dem Deutschen Bundestag am 14.3.2003

Großunternehmen hat sogar fast jedes zweite Bündnisse ausgehandelt (Rehder 2003). Ihr spezifisches Merkmal besteht darin, dass die Betriebsparteien mit oder ohne Hinzuziehung der Gewerkschaft durch meist bilaterale Konzessionen Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigung und der Wettbewerbsfähigkeit treffen.

Dabei werden im Regelfall auch Themen verhandelt, die nach den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes nicht der Mitbestimmung unterliegen, sondern dem Direktionsrecht des Managements oder der Regulierung durch die Tarifparteien: Einkommensverzicht, Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung oder die Umverteilung von Arbeit werden getauscht gegen Investitionszusagen oder den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen. Flächentarifverträge werden dort, wo sie nicht genügend Spielraum für betriebliche Vereinbarungen gewähren, gedehnt oder auch schon mal ignoriert.

Variable Entlohnung gibt es nicht erst seit den 90er Jahren, doch der Charakter der flexiblen Vergütungssysteme hat sich in der vergangenen Dekade stark verändert. Neben den traditionellen Akkord- und Prämienlohnsystemen sind neue Formen des Leistungslohns entstanden, bei denen die Höhe der Zahlungen durch individuelle Leistungsbeurteilungen oder anhand von Zielvereinbarungen ermittelt wird. Vor allem aber geht es um eine Flexibilisierung der Entlohnung nach Maßgabe des Unternehmensertrags – und damit um eine Beteiligung der Arbeitnehmer am wirtschaftlichen Risiko des Unternehmens. Der Mitarbeiter wird quasi zum Mitunternehmer. Fast 70 Prozent der Großunternehmen vergüten heute teilweise variabel (Kurdelbusch 2002). Darüber hinaus beteiligt mehr als die Hälfte von ihnen ihre Mitarbeiter am Produktivvermögen – meist in Form von Belegschaftsaktien.

Haustarifverträge werden vermehrt abgeschlossen, wo der tarifvertragliche Spielraum nicht ausreicht. So kommen betriebliche Bündnisse und variable Vergütung häufig im über- und außertariflichen Bereich zum Einsatz. Gegenüber einer tarifvertraglichen Öffnungsklausel, die den betrieblichen Verhandlungsspielraum nur auf eng definierte Regelungsbereiche beschränkt und an spezifische Zugangsvoraussetzungen knüpft, bietet der Haustarif den Vorteil, dass das gesamte Paket der Arbeitsbedingungen unternehmensspezifisch gestaltet werden kann. Darüber hinaus werden neu geschaffene Märkte, die früher einmal staatlich geschützt waren, wie zum Beispiel der Telekommunikations- oder der Verkehrssektor, heute im privatisierten Zeitalter überwiegend nicht durch Flächentarifverträge, sondern durch Haustarifverträge reguliert.

Als Folge hat der Firmentarif quantitativ an

Bedeutung gewonnen – mit weiterhin steigender Tendenz. Während 1998 noch knapp acht Prozent der Beschäftigten unter den Geltungsbereich eines Haustarifvertrages fielen, lag die Zahl im Jahr 2001 schon bei 13 Prozent (Bispinck und WSI-Tarifarchiv 2003).

Treibende Kräfte unterschiedlicher Arbeitsbedingungen

Alle diese Entwicklungen sind nicht das Ergebnis einer neuen strategischen Ausrichtung in der Tarifpolitik. Vielmehr sind Veränderungen auf den Produkt-, Arbeits-, und Kapitalmärkten die Herzschriftmacher der Differenzierung.

■ Unternehmen haben sich zunehmend internationalisiert, wodurch der wirtschaftliche Wettbewerb auf **Produktmärkten** verschärft wurde. Sie werden kostengünstiger und flexibler und erwarten dies auch von ihren Arbeitnehmern. Firmen, die nicht dem internationalen Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind, verhalten sich jedoch nicht grundsätzlich anders, denn die Gründe für einen starken Wettbewerbsdruck sind zahlreich. Unternehmen aus ehemals geschützten Sektoren, wie die privatisierten Infrastrukturunternehmen Bahn, Post und Telekom, mussten lernen, sich ihre Märkte zu erschließen und sich in der Konkurrenz zu behaupten. Darüber hinaus wurden die Absatzmärkte schnelllebiger, Produktlaufzyklen verkürzt und die Arbeitszeiten der Arbeitnehmer entsprechend flexibel an den Marktverlauf angepasst: 48 Stunden pro Woche, wenn der Laden brummt; 28 Stunden pro Woche bei schwacher Auftragslage.

■ Es ist kein Geheimnis: Die **Arbeitsmärkte** sind zunehmend überlastet. Neue Jobs sind nicht in Sicht, und viele Unternehmen haben im Zuge ihrer Kostensenkungsmaßnahmen während der 90er Jahre Arbeitsplätze wegrationalisiert. Die Furcht um die Sicherheit der Jobs war und ist das Einfallstor für betriebliche Bündnisse. Wenn betriebsbedingte Kündigungen drohen, sei es aus einer betrieblichen Notlage heraus oder aufgrund einer unternehmensintern inszenierten Standortkonkurrenz, gilt die Differenzierung und Relativierung tariflicher Standards als Rettungsanker und kleineres Übel.

■ Auch die **Kapitalmärkte** sind in Bewegung. Unternehmen, die sich an Aktienkurs und Shareholder-Value orien-



Wartungsarbeiten an einer Lufthansa-Maschine. In Krisenzeiten machen Gewerkschaften den Unternehmen Zugeständnisse bei Lohn und Arbeitszeit.







tieren, vergüten auch ihre Tarifmitarbeiter häufiger variabel als andere. Beliebt ist hier vor allem die ertragsabhängige Bezahlung, bei der das Einkommen der Mitarbeiter zum Teil an den Unternehmenserfolg gekoppelt ist. Die Wettbewerbsfähigkeit soll erhöht werden, indem die Mitarbeiter zu Mitunternehmern gemacht und die Personalkosten flexibler gestaltet werden. Dies liegt auch im Interesse der Aktionäre.

Lohn oder Arbeitszeit? – Branchenspezifische Muster

Die Marktgetriebenheit der Entwicklung bedeutet nicht, dass die Tarifparteien tatenlos zugesehen haben. Doch häufig haben sie nur nachträglich legitimiert und legalisiert, was auf betrieblicher Ebene längst gängige

Praxis war. Öffnungs- und Härte- →

Arbeitnehmerkonzessionen in betrieblichen Bündnissen der IG BCE und der IG Metall

Konzessionen welcher Art wurden in betrieblichen Bündnissen gemacht?			
Einkommen		34,6%	IG BCE
		26,0%	IG Metall
Produktivitätssteigerung		30,8%	IG BCE
		50,0%	IG Metall
Arbeitsumverteilung		34,6%	IG BCE
		23,9%	IG Metall

Zugrunde gelegt wurden 118 Vereinbarungen aus IG Metall und der IG BCE (ohne Energiesektor). Die Summe beträgt jeweils 100 Prozent.

Quelle: Rehder 2003, MPIfG, eigene Erhebung

→ fallklauseln sind zumindest in Westdeutschland das Ergebnis betrieblicher Bündnisse für Arbeit. Arbeitsbedingungen können heute überwiegend dann flexibilisiert werden, wenn eine Insolvenz abgewendet werden soll oder Beschäftigung gesichert werden kann. Mehr als 75 Prozent der Öffnungsklauseln, die in der Industrie und der Bauwirtschaft zwischen 1996 und 1999 vereinbart wurden, nennen diese Zugangsvoraussetzungen.

Die Möglichkeiten der Differenzierung haben heute ein beträchtliches Ausmaß erreicht – und sie werden reichlich genutzt. Die Betriebs- und Personalrätebefragung des WSI hat herausgestellt, dass die Klauseln in fast 35 Prozent der Betriebe genutzt werden. Darüber hinaus wurde mit den so genannten „Tarifverträgen zur Beschäftigungssicherung“ eine verbandliche Alternative zum Haustarif angeboten, die dessen Flexibilitätspotenzial mit einer Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband verknüpft. Ein Unternehmen bekommt dabei

befristet einen von den Tarifparteien ausgehandelten Sondertarifvertrag. Der Unterschied zum klassischen Firmentarif besteht darin, dass dessen Flexibilitätspotenzial genutzt werden kann, ohne dass der Arbeitgeberverband, und damit der Flächentarif, verlassen werden muss. Es wurde also eine Art Zwitter geschaffen, der Haustarife innerhalb des Flächentarifes ermöglicht.

Bei der inhaltlichen Ausgestaltung der betrieblichen und tarifpolitischen Differenzierung fallen branchenspezifische Muster ins Auge. Das implizite Leitmotiv der Flexibilisierung liegt in der Metall- und Elektroindustrie in dem Streben nach Produktivitätszuwächsen (und nicht in Lohnsenkungen). Reinhard Bahn Müller vom Forschungsinstitut Technik und Kultur an der Universität Tübingen hat durch eine Unternehmensbefragung herausgefunden, dass die Kritik der metallindustriellen Arbeitgeber an ihren Entgeltsystemen sich nicht darauf bezieht, dass diese zu teuer seien.

Bei der inhaltlichen Ausgestaltung der betrieblichen und tarifpolitischen Differenzierung fallen branchenspezifische Muster ins Auge. Das implizite Leitmotiv der Flexibilisierung liegt in der Metall- und Elektroindustrie in dem Streben nach Produktivitätszuwächsen (und nicht in Lohnsenkungen). Reinhard Bahn Müller vom Forschungsinstitut Technik und Kultur an der Universität Tübingen hat durch eine Unternehmensbefragung herausgefunden, dass die Kritik der metallindustriellen Arbeitgeber an ihren Entgeltsystemen sich nicht darauf bezieht, dass diese zu teuer seien.

Kritisiert wird vielmehr, dass sie zu wenig Leistungsanreize bieten. Gleichzeitig gelten Faktoren wie Produktqualität, Serviceleistungen und Lieferzeiten nach wie vor als die entscheidenden Wettbewerbsvorteile, während Preise auch in den Zeiten des internationalen Standortwettbewerbs auf den hinteren Plätzen rangieren.

Das Thema Produktivität dominiert auch auf der Arbeitnehmerseite. So wurden im Verlauf der 90er Jahre in der Metall- und Elektroindustrie viel mehr Produktivitätspakte geschlossen als in der chemischen Industrie, während Lohnsenkungen relativ seltener verabredet wurden (siehe Tabelle). Die IG Metall und ihre Betriebsräte nutzen die Option der Produktivitätssteigerung aktiv, um die Löhne der Arbeitnehmer zu schützen. Es gibt zahlreiche Beispiele, in denen das Management die Verhandlungen zu einem betrieblichen Bündnis mit der Forderung nach Lohnsenkungen einläutete, und am Ende einigte man sich auf Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung. Im Bereich der variablen Vergütung dominieren entsprechende leistungsorientierte Vergütungssysteme.

Dieses Muster spiegelt sich auch in den tarifvertraglichen Öffnungsklauseln wider. Es gibt Klauseln zur flexiblen Verlängerung oder Verkürzung der individuellen Arbeitszeit, die in der Produktivitätsspirale eingesetzt werden können. Jenseits davon werden tarifvertragliche Öffnungen hingegen sehr restriktiv gehandhabt und nur im Ausnahmefall gebilligt.

IG BCE: Stärkere Variabilisierung der Löhne

Im Einflussbereich der IG BCE werden deutliche Unterschiede zur Metall- und Elektroindustrie sichtbar. In betrieblichen Bündnissen wird häufiger Lohnverzicht geübt, der sich auf außer- und übertarifliche Bezahlung erstreckt, zum Teil jedoch auch den Verzicht auf tarifliche Entgeltbestandteile einschließt (siehe Tabelle). Variable Vergütungssysteme erstrecken sich weit häufiger als im M+E-Bereich auch auf ertragsabhängige Komponenten, bei denen die Löhne der Beschäftigten variabel mit dem Unternehmenserfolg steigen und sinken.

Auch in der tariflichen Flexibilisierungspolitik treten Unterschiede zur IG Metall hervor. Eine tarifliche Lohnabschlagsklausel ermöglicht ausdrücklich Einkommenskonzessionen der Beschäftigten zur Sicherung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit. Diese Strategie wird von den Tarifparteien der chemischen Industrie regel-

mäßig gerechtfertigt durch den Verweis auf das Verbandsziel, möglichst viele Unternehmen in der Tarifbindung zu halten. Zusammengefasst: Die IG BCE variabilisiert die Löhne, während die IG Metall alles andere variabilisiert, um die Löhne zu schützen.

Die branchenspezifischen Muster der Flexibilisierung weisen auf eine – wenn auch begrenzte – Steuerungsfähigkeit der tarifpolitischen Akteure hin. Diese entspringt jedoch offensichtlich nicht einer Strategie, sondern sie spiegelt einen historisch langsam entstandenen und jeweils branchenspezifischen, impliziten Kompromiss wider. Dies gilt insbesondere für die IG Metall. Sie kann die Senkung und Variabilisierung von Löhnen nicht komplett verhindern. Doch es gelingt ihr, einen Teil des Kostendruckes in andere, vertraute Bahnen zu lenken.

Dieser von veränderten Märkten ausgehende und von den Tarifparteien – wenn auch häufig zähneknirschend – mitgetragene Wandel scheint vielleicht dazu geeignet, das System des Flächentarifvertrages zu stabilisieren. Neue Daten aus dem IAB-Betriebspanel deuten an, dass die Erosion der Flächentarifvertragsbindung seit 2001 zum Stillstand kommt. ■

Zum Weiterlesen

- Reinhard Bahn Müller: Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, 2001
- Reinhard Bispinck und WSI-Tarifarchiv: Wie flexibel ist der Flächentarifvertrag? Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, 2003. (www.boeckler.de/pdf/ta-flaechentarifvertrag.pdf)
- IAB-Betriebspanel: Die Entwicklung der Flächentarifbindung 1995 – 2001 (www.betriebspanel.iab.de/ftproot/betriebspanel/2002_11_01_05_tarifbindung.pdf)
- Antje Kurdelbusch: Variable Vergütung in deutschen Großunternehmen – Entgeltsysteme zwischen Flexibilisierung und Flächentarifvertrag, Dissertation an der Ruhr-Universität Bochum (Manuskript), 2002
- Britta Rehder: Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel, Frankfurt am Main/New York, Campus Verlag, (erscheint im Herbst 2003)