

# Alles auf Betriebsebene regeln? Dezentralisierung der Tarifbeziehungen aus Sicht betrieblicher Akteure

Werner Nienhüser  
Heiko Hoßfeld

Die Parallelbefragung von 1.000 Managern und 1.000 Betriebsräten zeigt, dass Manager mehrheitlich eine Verlagerung von Verhandlungen auf die Betriebsebene präferieren, Betriebsräte jedoch einer solchen Abkehr vom Flächentarifvertrag ablehnend gegenüberstehen. Diese deutlich voneinander abweichenden Sichtweisen erklären sich aus den sehr unterschiedlichen Einschätzungen über die Folgen von Verbetrieblichung in Verbindung mit strukturellen Faktoren (Tarifbindung, gewerkschaftlicher Organisationsgrad). In tarifgebundenen Betrieben sind Manager weniger positiv gegenüber der Verbetrieblichung eingestellt, die Ablehnung durch die Betriebsräte ist hier überdurchschnittlich hoch. Besonders in stark gewerkschaftlich organisierten Betrieben plädierenden Betriebsräte für den Flächentarifvertrag und gegen Verbetrieblichung.<sup>1</sup>

## 1

### Ausgangspunkt und Erkenntnisinteresse

Kritiker behaupten, das für Deutschland charakteristische System der Verbands- oder Flächentarifverträge (Müller-Jentsch 1997; Keller 2008) sei zu wenig flexibel, um den Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs sowie des technischen und strukturellen Wandels gerecht werden zu können. Die Flexibilität des Flächentarifvertragssystems ist jedoch deutlich höher als solche Einschätzungen unterstellen: Durch eine Vielzahl von Öffnungs- und Härtefallklauseln ist eine Anpassung an betriebliche Besonderheiten bereits seit Langem möglich (Bispinck 2005). Die betriebliche Ebene ist in den letzten Jahren auch deswegen gewichtiger geworden, weil Gewerkschaften vermehrt mit einzelnen Unternehmen Haus- und Firmentarifverträge abschließen und Betriebsräte (BR) mit dem Management „Bündnisse für Arbeit“ vereinbaren. Allgemeiner gesprochen werden zunehmend Regelungskompetenzen bezogen auf Arbeits- und Einkommensbedingungen von der tariflichen auf die betriebliche Ebene verlagert. Diesen Prozess und einen solchen Zustand der Dezentralisierung bezeichnen wir hier als Verbetrieblichung.<sup>2</sup>

Häufig behaupten Kritiker des Flächentarifvertragssystems, dass eine Verlagerung der Lohnverhandlungen auf die betriebliche Ebene zu niedrigeren bzw. besser an die betriebliche Situation angepassten

Löhnen führen würde. Dass mit Verbetrieblichung auch Folgen verbunden sein könnten wie zunehmende, zeitraubende Konflikte auf betrieblicher Ebene oder Machtverluste der Gewerkschaften wie auch der Arbeitgeberverbände, wird dagegen vor allem in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur eher selten diskutiert.

Die Debatte geht offenbar von bestimmten (einseitigen) Vermutungen darüber aus, wie Verbetrieblichung wirkt. Dabei ist empirisch keineswegs geklärt, ob diese Vermutungen zutreffend sind. Zwar finden sich Untersuchungen über die Folgen einer betrieblichen Aushandlung auf die Lohnhöhe (Schnabel 2008; Ochel 2005), kaum jedoch Arbeiten über damit möglicherweise einhergehende Konflikte und andere Effekte. Demgegenüber wird die Frage nach den Wirkungen von Dezentralisierung und Verbetrieblichung in der sozialwissenschaftlichen Forschung häufiger aufgeworfen. *Streeck/Rehder* (2005) diagnostizieren eine erodierende, zunehmend „zerklüftete Tariflandschaft“. Eine „äußere Erosion“, insbesondere in Form einer Abnahme der Flächentarifvertragsbindung, und eine „innere Erosion“, d. h. eine Verbetrieblichung vor allem über Öffnungsklauseln und betriebliche Bündnisse, führen zu Druck auf die Arbeitnehmerseite und Konzessionen (vgl. z. B. die Fallstudien bei Rehder 2006). *Schmidt et al.* (2003) haben eine repräsentative Befragung von 364 Managern (und zusätzlich von 125 Betriebsratsvorsitzenden) in der ostdeutschen Metallindustrie durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass in Betrieben ohne Tarifbindung,

aber auch in solchen mit Haus- oder Anerkennungstarifvertrag, Löhne unterhalb des Flächentarifvertragsniveaus gezahlt werden und längere Arbeitszeiten etabliert sind. Ein weiterer für unsere Frage nach den (wahrgenommenen) Wirkungen der Verbetrieblichung relevanter Befund: Manager in tarifgebundenen Betrieben sehen mehrheitlich (70 %) den Flächentarifvertrag positiv (wenn auch mit Änderungsbedarf), während dieser Anteil in den nicht-

<sup>1</sup> Dieser Beitrag stützt sich zu großen Teilen auf die umfassendere Arbeit von Nienhüser/Hoßfeld 2008. Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung für die finanzielle Unterstützung und Manuela Maschke sowie dem Projektbeirat für wertvolle inhaltliche Hinweise.

<sup>2</sup> Von Verbetrieblichung ist Individualisierung abzugrenzen. Letztere meint den Verzicht auf betriebliche kollektive Regelungen zugunsten individueller Lösungen (etwa in Form von einzelvertraglichen Regelungen).

**Werner Nienhüser**, Prof. Dr., lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Arbeit, Personal, Organisation, an der Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: Personalstrategien, Arbeitsbeziehungen, prekäre Arbeitsverhältnisse.  
e-mail: werner.nienhueser@uni-due.de  
**Heiko Hoßfeld**, Dipl.-Kfm., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Arbeit, Personal, Organisation, an der Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsbeziehungen, Personalabbau, Kommunikation.  
e-mail: heiko.hossfeld@uni-due.de

tarifgebundenen Betrieben deutlich niedriger lag (38 %) (Schmidt et al. 2003, S. 234, Abb. 1, Zahlen gerundet).

Die genannten Studien thematisieren die wahrgenommenen Folgen einer Verlagerung von Verhandlungen auf die Betriebsebene bzw. untersuchen sie zum Teil auch empirisch. Was aber fehlt ist eine Analyse, die parallel beide betrieblichen Parteien, Betriebsleitungen wie Betriebsräte, in jeweils demselben Betrieb befragt. *Hausser-Dietz et al.* (2008) haben eine der seltenen Parallelbefragungen durchgeführt. In ihrer Untersuchung steht allerdings die Frage nach der Wirkungsmächtigkeit neben oder anstatt eines Betriebsrates bestehender Arbeitnehmervertretungen im Vordergrund. Folgen einer Verschiebung im Verhandlungssystem werden allenfalls am Rande behandelt. Der Stand der Forschung weist daher einige Leerstellen hinsichtlich der (wahrgenommenen) Verbetriebligungsfolgen auf.<sup>3</sup> Dabei sind es die betrieblichen Akteure, die die positiven wie negativen Folgen einer stärkeren Verlagerung der Verhandlungen auf die Betriebsebene unmittelbar zu tragen hätten. Umso erstaunlicher ist es, dass in den bisherigen Untersuchungen die Sichtweisen und Bewertungen der betrieblichen Akteure kaum berücksichtigt wurden. Diese Akteure sind vor allem die Personalverantwortlichen als entscheidungsbefugte Verhandlungspartner der Arbeitgeberseite, auf Arbeitnehmerseite sind es die Betriebsräte. In unserer eigenen empirischen Untersuchung (Nienhäuser/ Hoßfeld 2008, vgl. Fußnote 1) haben wir 1.000 Manager und 1.000 mit ihnen in Verhandlungsbeziehungen stehende Betriebsräte in 1.000 Betrieben parallel zum Themenkomplex Verbetriebligung befragt.

Wir wollten wissen: Wie sehen die zentralen betrieblichen Akteure der Arbeitsbeziehungen, Management und Betriebsrat, die Verbetriebligung (verstanden als Verlagerung von Tarif-Regelungskompetenzen auf die Betriebsebene)? Welche Folgen verbinden sie mit Verbetriebligung und wie bewerten sie diese?

Vorliegende Untersuchungen<sup>4</sup> geben erste Hinweise. Ihre Befunde deuten darauf hin, dass auch Manager eine Dezentralisierung und Verbetriebligung der Tarifpolitik nicht uneingeschränkt befürworten oder sogar ablehnen (Schmidt et al. 2003; Schnabel 2003). Betriebsräte sind massiv gegen Verbetriebligung. Dies zeigen wiederholt die Befragungen von Betriebs-

Personalräten durch das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung (Bispinck 2005). Warum allerdings Arbeitnehmervertreter und Manager einer Verbetriebligung (mehr oder weniger) skeptisch gegenüberstehen und ob es systematische Unterschiede von Betrieb zu Betrieb gibt, ist ungeklärt. Deshalb untersuchten wir auch die *Unterschiede*, die sich in der Wahrnehmung und Bewertung der Folgen von Verbetriebligungstendenzen zeigen, und versuchten zu klären, ob sie systematisch mit bestimmten betrieblichen Merkmalen zusammenhängen.

## 2 Hypothesen und Vorgehensweise

Den theoretischen Hintergrund für unsere Hypothesen bilden austausch- und machttheoretische Überlegungen. Wir greifen vor allem auf die Macht-Abhängigkeits-Theorie von *Emerson* (1962) und akteurszentrierte Verhandlungstheorien (z. B. *Walton/McKersie* 1965) zurück. In diesen Theorien spielen die Interessen der Akteure, die wiederum vom erwarteten Nettonutzen von Alternativen abhängen, die Interessengegensätze und die relative Macht eine zentrale Rolle. Die generelle Verhaltenshypothese ist einfach: Ein Akteur bevorzugt diejenige Alternative mit dem höchsten (subjektiven) Nettonutzen. Je höher die *Macht* eines Akteurs relativ zu der eines anderen ist, umso höher ist die (wahrgenommene) Realisierungswahrscheinlichkeit einer präferierten Alternative.<sup>5</sup> Wir unterstellen, dass Betriebsräte ein Interesse an Regulierung und am Schutz des Flächentarifvertrages haben, während bei den Managern eine betriebliche oder individuell-arbeitsvertragliche Regulierung zumindest eine bedenkenswerte Alternative zur Regulierung durch den Flächentarifvertrag darstellen sollte.<sup>6</sup>

Unsere zentrale abhängige Variable ist die Einstellung oder Haltung zur Verbetriebligung und die Bewertung von deren Folgen. Wir verwenden für beides auch den Begriff der Verbetriebligungsneigung. Erstens vermuten wir, dass die *Verhandlungsmacht* einen Einfluss auf die Bewertung der Verbetriebligung hat. Manager und Betriebsräte werden Verbetriebligung eher positiv (oder weniger negativ) bewer-

ten, wenn sie ihre Verhandlungsmacht höher einschätzen und daher glauben, sie könnten durch betriebsnähere Verhandlungen bessere Ergebnisse erzielen als Gewerkschaften bei Verhandlungen in der Fläche. Da Betriebsräte im Gegensatz zu den Gewerkschaften kein Streikrecht haben und damit über eine relativ geringere Verhandlungsmacht verfügen, ist anzunehmen, dass sie Verbetriebligung tendenziell ablehnen. Diese Ablehnung dürfte bei gewerkschaftlich stärker organisierten Betriebsräten mehr ausgeprägt sein, da sie sich dieser Machtdifferenz deutlicher bewusst sein werden. Deshalb untersuchten wir auch, ob sich die Einschätzungen in Abhängigkeit vom *gewerkschaftlichen Organisationsgrad* unterscheiden. Wir unterstellen, dass der Organisationsgrad zum einen als grober Indikator für die Verhandlungsmacht der Betriebsräte herangezogen werden kann. Zum anderen kann der Organisationsgrad auch ein Oberflächenindikator für ein stärkeres gewerkschaftlich-politisches Bewusstsein sein. Wie der Gesamteffekt des Organisationsgrades ist, lässt sich theoretisch schwer einschätzen, daher ist eine empirische Klärung erforderlich.

Zweitens vermuteten wir, dass die im Betrieb vorherrschende *Regulierungsform* einen Einfluss auf die Bewertung der Verbetriebligung hat. Zu klären ist folglich, ob der Betrieb an einen Flächentarifvertrag gebunden ist, einen Haus- oder Firmentarifvertrag hat oder aber nicht tarifgebunden ist (wobei es auch den Fall einer Orientierung am Flächentarifvertrag zu berücksichtigen gilt). Mit der Regulierungsform wird gleichzeitig der Grad der Verbetriebligung erfasst. Wenn man z. B. für die Manager negative Erfahrungen mit dem Flächentarifvertrag unterstellt, dann kann man des Weiteren annehmen, dass

<sup>3</sup> Dies mag damit zu tun haben, dass sowohl Ökonomen als auch Soziologen an Aussagen über ganze Volkswirtschaften bzw. Gesellschaften interessiert sind, während Betriebswirte, die eigentlich Experten für die Betriebsebene sein sollten, derartige Fragen meist ignorieren.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Nienhäuser/Hoßfeld 2004 oder Schmidt et al. 2003; Bahn Müller 2002. Allerdings beschränken sich Erstere auf die Befragung nur einer Betriebspartei, Letztgenannte auf ausgewählte Branchen.

<sup>5</sup> Diese Hypothese zieht sich durch die austauschtheoretische Literatur, vgl. z. B. Emerson 1962; Coleman 1991.

<sup>6</sup> Darauf deuten auch die Befunde von Schmidt et al. 2003 hin.

sich Manager in Betrieben mit einem solchen Tarifvertrag stärker für eine Abkehr von diesem Zustand, d.h. für eine Verbetrieblung aussprechen und auch deren Folgen stärker positiv bewerten. Bei positiven Erfahrungen müsste man dagegen einen negativen Effekt dieser Regulierungsform erwarten.

Wenn wir von Folgen der Verbetrieblung sprechen, geht es um die *Wahrnehmung* der Folgen durch die Akteure. Subjektiv wahrgenommene Folgen können sich von den tatsächlichen, objektiven unterscheiden. Es sind jedoch gerade die wahrgenommenen Sachverhalte, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden – insofern sind sie untersuchungsrelevant.

Wir gehen im Weiteren wie folgt vor: Nach einer kurzen Erläuterung der Datenbasis (Abschnitt 3) stellen wir zunächst dar, welche Formen der Regulierung in den befragten Betrieben zum Einsatz kommen und welchen Einfluss der Organisationsgrad auf die Verbetrieblung hat (Abschnitt 4). Anschließend zeigen wir, welche Folgen die Betriebsräte und Personalmanager von einer zunehmenden Verbetrieblung erwarten und wie ihre generelle Einstellung zur Verbetrieblung ist. Dabei analysieren wir außerdem jeweils mit Hilfe von Kreuztabellen, welchen Einfluss der derzeitige Stand der Verbetrieblung sowie der Organisationsgrad auf diese Einstellungen der Akteure hat. In Abschnitt 5 diskutieren wir unsere Ergebnisse.

## 3 Daten

Ende 2005 wurde eine telefonische Befragung von 1.000 Betriebsräten und 1.000 Personalverantwortlichen in denselben Betrieben durchgeführt. Es handelt sich also um eine Parallelbefragung: Zunächst wurde der höchstrangige Personalverantwortliche (Personalvorstand, Geschäftsführer oder ähnliches) befragt, der mit dem Betriebsrat verhandelt. Anschließend wurde der entsprechende Verhandlungspartner auf Betriebsratsseite befragt.

Wir haben eine nach Betriebsgröße (Mitarbeiterzahl) geschichtete Zufallsstichprobe gezogen. Die Grundgesamtheit wurde durch die in der Hoppenstedt-Firmendatenbank aufgeführten Unternehmen definiert. Diese Datenbank erfasst Unternehmen aus allen Branchen und Bundes-

ländern. Überrepräsentiert in unserer Stichprobe ist jedoch das verarbeitende Gewerbe, während andere Branchen unterrepräsentiert sind. Der Grund hierfür liegt darin, dass sich in der Stichprobe lediglich größere Betriebe (mit 100 und mehr Mitarbeitern) befinden, die einen Betriebsrat haben. Im Zentrum unserer Studie standen Betriebsvereinbarungen sowie das Spannungs- und Komplementaritätsverhältnis zwischen unterschiedlichen Regulierungsformen (insbesondere Tarifvertrag, Betriebsvereinbarungen, Regulierung durch Einzelarbeitsverträge etc.). Insofern wurden lediglich solche Betriebe erfasst, in denen eine hinreichende Palette an Regulierungsformen zu erwarten war. Da Betriebsräte und Betriebsvereinbarungen in einigen Wirtschaftszweigen (Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Fischzucht, Erziehung und Unterricht, sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen) sowie in kleineren Betrieben (unter 100 Beschäftigten) eine vergleichsweise geringe Bedeutung aufweisen, wurden diese von der Erhebung ausgeschlossen.

Die Stichprobenzusammensetzung bedingt, dass Repräsentativität nur für größere Betriebe (ab 100 Arbeitnehmer) mit Betriebsrat gegeben ist. Im Jahr 2006 hatten fast drei Viertel aller deutschen Betriebe weniger als 100 Mitarbeiter.<sup>7</sup> Darüber hinaus haben auch nicht alle Betriebe mit 100 und mehr Arbeitnehmern einen Betriebsrat. In Betrieben mit mehr als 100 und weniger als 200 Arbeitnehmern haben 36 % keinen Betriebsrat, bei den Betrieben über 500 Beschäftigten sind es nur noch 10 % (Ellguth/Kohaut 2008). Dementsprechend können wir, vorsichtig geschätzt, über etwa 9 % bis 23 % aller Betriebe Aussagen machen. Zudem ist in Verbindung mit diesen Anteilen die Überrepräsentanz von Betrieben aus dem produzierenden Gewerbe zu berücksichtigen.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 AUSMAß DER VERBETRIEBLICHUNG, FORMEN DER REGULIERUNG, EINFLUSSGRÖßEN

Nach wie vor spielt der Tarifvertrag eine große Rolle in den Unternehmen. Zu den Betrieben, die an einen Flächentarifvertrag gebunden sind, kommen diejenigen hinzu,

die (ausschließlich) Haustarifverträge abgeschlossen haben (*Tabelle 1*). Selbst dann, wenn ein Unternehmen an keinen Tarifvertrag gebunden ist, haben Tarifverträge regulierende Funktion: Mehr als die Hälfte der ungebundenen Unternehmen orientiert sich am Flächentarifvertrag.<sup>8</sup> Überhaupt keine Rolle spielen Tarifverträge in etwa 12 % der befragten Betriebe. Diese Befunde decken sich grob mit denen anderer Untersuchungen (Ellguth/Kohaut 2008).

Die betriebliche Regulierung mittels *Betriebsvereinbarungen* hat in den befragten Betrieben eine sehr große Bedeutung: 99 % aller Betriebe haben mindestens eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, ein Viertel der Betriebe sogar 30 und mehr Vereinbarungen. Im Durchschnitt gaben die Personalverantwortlichen der Stichprobe 21 Betriebsvereinbarungen (Median 15) an. Bei den Antworten der Betriebsräte liegen die Werte etwas darunter (Durchschnitt 19; Median 12). Es besteht ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl an Betriebsvereinbarungen und der Tarifbindung. Anders gesagt: Bei Tarifbindung ist eine höhere Anzahl an Betriebsvereinbarungen zu beobachten; dies gilt sowohl in größeren als auch in kleineren Betrieben.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Auch unter den Vorzeichen einer Verbetrieblung haben Tarifverträge faktisch einen großen Stellenwert. In der Praxis kommen sie meist zusammen mit Betriebsvereinbarungen zum Einsatz.

Die im Betrieb vorherrschende Regulierungsform ist nicht unabhängig vom gewerkschaftlichen Organisationsgrad zu sehen. Insgesamt ist in den von uns befragten Betrieben im Schnitt ein gutes Drittel der Belegschaft gewerkschaftlich organisiert (36 %). Mit zunehmendem Organisationsgrad steigt nicht nur die Zahl der Betriebsvereinbarungen (*Tabelle 1*). Auch die Wahrscheinlichkeit der Tarifbindung nimmt zu: Lediglich 14 % der stark organisierten Betriebe sind nicht tarifgebunden; hingegen ist fast die Hälfte (42 %) der gering organisierten Betriebe an keinen Tarifvertrag gebunden.

<sup>7</sup> Etwa 73 % laut Daten des Statistischen Bundesamtes.

<sup>8</sup> Nach den Inhalten der Orientierung wurde allerdings nicht gefragt. Eine Orientierung am Flächentarifvertrag kann sich auch lediglich auf ausgewählte Inhalte des Vertrages beziehen (Artus 2006).

**Tabelle 1: Tarifbindung – in % – und durchschnittliche Zahl der Betriebsvereinbarungen, nach Organisationsgrad/Managementantworten**

	Geringer Organisationsgrad (0–32 %)	Hoher Organisationsgrad (33 % +)	Gesamt
Flächentarifvertrag ohne Ergänzungen	24	29	27
Flächentarifvertrag mit Ergänzungstarifverträgen	25	42	34
Firmen-/Haustarifvertrag	8	14	11
Kein Tarifvertrag, Unternehmen orientiert sich aber am Flächentarifvertrag	20	12	16
Keinerlei Bindung, auch keine Orientierung am Flächentarifvertrag	22	2	12
Durchschnittliche Anzahl der Betriebsvereinbarungen	17	25	21
n (min.)	465	461	926

Quelle: Darstellung der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

Zudem ist mit ansteigendem Organisationsgrad in den nicht tarifgebundenen Betrieben die Wahrscheinlichkeit einer Orientierung am Flächentarifvertrag höher: In gering organisierten Betrieben orientiert sich nur knapp die Hälfte (47 %) am Flächentarifvertrag, wenn sie nicht tarifgebunden sind. Bei den hoch organisierten Betrieben ist es mit 84 % eine deutliche Mehrheit. Nun ließe sich einwenden, dass dies ein „Scheineffekt“ sein könnte und wir hier in Wirklichkeit den Einfluss der Betriebsgröße messen. Dies ist jedoch

nicht der Fall: Zwischen dem Organisationsgrad und der Anzahl der Mitarbeiter besteht kein nennenswerter Zusammenhang (Nienhüser/Hoßfeld 2008, S. 34).

#### 4.2 ERWARTETE FOLGEN DER VERBETRIEBLICHUNG

Betriebsräte und Management unterscheiden sich in ihren Einschätzungen vielfach deutlich voneinander (Tabelle 2). Dieser Befund ist nicht überraschend, schließlich ist er Ausdruck unterschiedlicher Interes-

sen und dadurch geprägter Wahrnehmungen und Bewertungen. Personalverantwortliche verbinden mit einer Abkehr vom Flächentarifvertrag überwiegend positive Folgen. Insbesondere gehen sie davon aus, dass die betrieblichen Akteure größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten erhalten und dass den betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung getragen werden kann. Sie erwarten außerdem, dass eine geringere Bindung an den Flächentarifvertrag Arbeitsplätze sichert. Die Mehrheit der Manager geht nicht von einer Senkung der Löhne aus. Nur etwa ein Drittel erwartet mehr betriebliche Konflikte und einen erhöhten Arbeitsaufwand. Lediglich eine Minderheit (14 %) rechnet mit einer Überforderung der Betriebsleitung. Weit mehr Manager (42 %) erwarten dagegen eine Überforderung der Betriebsräte.

Anders die Betriebsräte: Sie beurteilen eine Abkehr vom Flächentarifvertrag weit skeptischer. Zwar gehen auch sie – wie das Management – überwiegend (91 %) davon aus, dass die Betriebsleitung dadurch mehr Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten erhält. Erweiterte Einflussmöglichkeiten für die betrieblichen Arbeitnehmervertreter werden jedoch weit seltener erwartet (43 %). Häufiger noch als das Management rechnen die Arbeitnehmervertreter mit einer Überforderung des Betriebsrates (64 %). Sie sind außerdem deutlich skeptischer gegenüber der Aussage, dass eine Erosion des Flächentarifvertrages bessere Anpassungsmöglichkeiten auf betrieblicher Ebene ermöglicht (51 % der Betriebsräte stimmen der Aussage zu, im Vergleich zu 93 % auf der Managementseite) oder dabei hilft, Arbeitsplätze zu sichern (32 % zu 82 %). Dagegen rechnen Betriebsräte mehrheitlich und konträr zu den Erwartungen des Managements damit, dass die Löhne durch eine Abkehr vom Flächentarifvertrag sinken werden und im Betrieb mehr Konflikte und ein höherer Arbeitsaufwand entstehen. Diese Ergebnisse stimmen weitgehend mit den Resultaten der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten (Bispinck 2005) überein.

Tendenziell einig sind sich beide Akteure darin, dass ein Bedeutungsverlust des Flächentarifvertrages die Macht der Gewerkschaften in Deutschland schmälern bzw. im Betrieb nicht stärken würde. Auf den ersten Blick mag es wenig überraschen, dass die Auffassungen von Managern und Betriebsräten in diesem Punkt mehrheitlich übereinstimmen. Schließlich, so könn-

**Tabelle 2: Erwartete Folgen der Verbetrieblichung nach Tarifbindung – in % –**

Zustimmung (erste Zeile Managementantworten, zweite Zeile Antworten der Betriebsräte (BR)). Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag...	Tarifbindung				Gesamt
	FTV (mit oder ohne Ergänzungstarifverträge)	Haus- oder Firmen-TV	Keine Bindung, aber Orientierung am FTV	Keine Bindung, keine Orientierung am FTV	
...gibt dem Management größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten	94 91	97 84	96 91	94 92	95 91
...gibt dem BR größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten	88 35	94 45	89 52	91 67	89 43
...trägt unterschiedlichen betriebl. Gegebenheiten besser Rechnung	92 46	96 52	95 58	97 68	93 51
...kann Arbeitsplätze sichern helfen	80 26	86 28	83 40	87 56	82 32
...führt zu niedrigeren Löhnen	33 84	29 80	39 68	28 64	33 79
...bindet unnötig viel Zeit und Kraft	40 76	20 65	26 57	21 35	33 67
...führt zu Konflikten im Betrieb	46 86	31 75	34 68	25 50	40 78
...überfordert die Betriebsleitung	16 44	13 33	12 36	9 24	14 39
...überfordert den Betriebsrat	47 70	28 55	38 63	31 38	42 64
...stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb	27 13	14 17	14 12	13 7	21 13
...schwächt die Macht der Gewerkschaften in Deutschland	65 85	73 78	72 82	79 77	69 83
n (min.)	573	101	155	102	940

Quelle: Darstellung der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

te man argumentieren, gehört die Aushandlung von flächendeckenden Tarifverträgen zum Selbstverständnis der Gewerkschaften in Deutschland. Würden Flächentarifverträge an Bedeutung verlieren, ginge dies mit einem Machtverlust einher. Auf den zweiten Blick müssen die geäußerten Erwartungen eines Machtverlustes aber keineswegs einer tatsächlichen Entwicklung entsprechen. Offenbar schließen sowohl Manager als auch Betriebsräte mehrheitlich aus, dass eine Abkehr vom Flächentarifvertrag und die damit verbundene Verlagerung von Verhandlungen auf die Betriebsebene eine betriebsnähere gewerkschaftliche Tarifpolitik bewirken könnte. Schließlich wäre es denkbar, dass gerade starke Gewerkschaften mit einzelnen Betrieben für die Beschäftigten insgesamt bessere Tarifverträge aushandeln. Eine solche betriebsnahe Tarifpolitik wird insbesondere von der Gewerkschaftslinken immer wieder diskutiert – unter der Annahme, dass diese Strategie die Gewerkschaften eher stärken statt schwächen würde (ausführlich: Achten 2007). Dass Managern solche Gedanken fernliegen, ist verständlich. Dass aber Betriebsräte diese Möglichkeit mit großer Mehrheit ausschließen, ist bemerkenswert.

#### EINFLUSS DER BETRIEBLICHEN REGULIERUNG

Generell liegt die Vermutung nahe, dass die Erfahrungen mit den im Betrieb relevanten und genutzten Regulierungsinstrumenten die Wahrnehmung der Folgen beeinflussen. Wer z. B. negative Erfahrungen durch starke Konflikte bei Verhandlungen um einen Firmentarifvertrag oder um Betriebsvereinbarungen gemacht hat, dürfte die Frage nach negativen Folgen einer Abkehr vom Flächentarifvertragssystem eher bejahen als Befragte, die solche Erfahrungen nicht gemacht haben. Daher werden nachfolgend die Zusammenhänge zwischen der dominierenden, faktischen Regulierungsform im jeweiligen Betrieb und den wahrgenommenen Folgen analysiert.

Dabei zeigt sich, dass beide Akteure die Folgen einer Abkehr vom Flächentarifvertrag stärker negativ bewerten, wenn ihr Betrieb an einen solchen gebunden ist. Positive oder vergleichsweise weniger negative Folgen werden in erster Linie dort vermutet, wo keinerlei Tarifbindung besteht und sich der Betrieb auch nicht an einem Flächentarifvertrag orientiert (Tabelle 2). So

**Tabelle 3: Erwartete Folgen der Verbetrieblung, nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad – in % –**

Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag...	Management		Betriebsräte	
	Geringer Orga.grad (0–32 %)	Hoher Orga.grad (33 % +)	Geringer Orga.grad (0–32 %)	Hoher Orga.grad (33 % +)
...gibt dem Management größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten	94	95	92	90
...gibt dem Betriebsrat größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten	90	88	56	29
...trägt den unterschiedlichen betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung	94	92	65	38
...kann Arbeitsplätze sichern helfen	82	82	41	22
...führt zu niedrigeren Löhnen	30	36	73	86
...bindet unnötig viel Zeit und Kraft	31	36	57	79
...führt zu Konflikten im Betrieb	34	46	68	89
...überfordert die Betriebsleitung	13	14	31	49
...überfordert den Betriebsrat	40	45	58	71
...stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb	20	23	12	14
...schwächt die Macht der Gewerkschaften in Deutschland	73	66	83	84
n (min.)	463	472	465	469

Quelle: Darstellung der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

erwarten beide Akteure in tarifgebundenen Betrieben sehr viel häufiger eine Zunahme von betrieblichen Konflikten und einen erhöhten Zeit- und Arbeitsaufwand, wenn der Flächentarifvertrag künftig für sie nicht gelten würde. Mit positiven Folgen wie Arbeitsplatzsicherung und besserer Anpassung an betriebliche Gegebenheiten rechnen diese Akteure entsprechend seltener.

Auch die Akteure in Betrieben, die sich lediglich am Flächentarifvertrag orientieren, sehen eine Verbetrieblung kritischer als jene Betriebsräte und Personalmanager, deren Betriebe weder an einen Tarifvertrag gebunden sind noch sich daran orientieren. Die Erfahrungen mit dem Flächentarifvertrag scheinen in diesen Betrieben also nicht allzu schlecht zu sein.

Die Befunde deuten andererseits darauf hin, dass bei den nicht tarifgebundenen Betrieben die „Gefahren“ einer Verbetrieblung geringer eingeschätzt werden. Eine plausible Interpretation: Die im Betrieb praktizierte Regulierungsform bringt eine Art „Trägheitsmoment“ mit sich. Dies scheint insbesondere für die Betriebsräte zu gelten. Bei ihnen wirkt das Trägheitsmoment in der Form, dass in tarifgebundenen Betrieben eine Abkehr vom Flächentarifvertrag mit größeren Gefahren assoziiert wird, während in nicht tarifgebundenen Betrieben diese Gefahren als geringer angesehen werden. Gleichwohl darf nicht außer Acht geraten, dass Betriebsräte über alle Regulierungsformen hinweg deutlich negative Konsequenzen einer Verbetrieblung

sehen. Manager sehen dagegen weitgehend unabhängig von der tatsächlichen Regulierungsform positive Folgen einer Verbetrieblung.

#### EINFLUSS DES GEWERKSCHAFTLICHEN ORGANISATIONSGRADES

Der Einfluss des Organisationsgrades hängt stark davon ab, welchen betrieblichen Akteur man nach den wahrgenommenen Folgen der Verbetrieblung befragt (Tabelle 3). Der Effekt des Organisationsgrades ist bei den Managementantworten relativ gering und gilt in erster Linie nur für das erwartete Ausmaß an betrieblichen Konflikten. Hingegen zeigen sich bei den Betriebsräten fast durchgängig deutliche Zusammenhänge zwischen Organisationsgrad und den wahrgenommenen Folgen. Der große Einfluss des Organisationsgrades auf die Einschätzungen der Betriebsräte ist zweifach interpretierbar: Zum einen ist anzunehmen, dass andere Folgen zu erwarten sind in Abhängigkeit davon, ob der Organisationsgrad hoch oder niedrig ist. Beispielsweise könnten die Befragten stärkere Konflikte nur in Betrieben vermuten, in denen ein höherer Organisationsgrad eine Konfliktmanifestierung überhaupt erst ermöglicht. Bei niedrigerem Organisationsgrad blieben die durch die Verbetrieblung bedingten Konflikte möglicherweise latent. Zum anderen lässt sich der Befund folgendermaßen deuten: Unterschiede im Organisationsgrad gehen mit Unterschie-

**Tabelle 4: Bewertung der Verbetrieblichung, nach Tarifbindung – in % –**

Positive Bewertung bzw. Zustimmung. (In der ersten Zeile Managementantworten, in der zweiten Zeile Antworten der Betriebsräte)	Tarifbindung				Gesamt
	Flächentarifvertrag (mit oder ohne Ergänzungs-TV)	Haus- oder Firmen-tarifvertrag	Keine Bindung, aber Orientierung am FTV	Keine Bindung, auch keine Orientierung am FTV	
Tarifverträge nur noch als Rahmenvorschriften	82 28	82 27	78 37	78 32	81 30
Tarifverhandlungen auf betriebliche Ebene verlagern	57 13	82 24	72 35	80 50	65 22
Abkehr vom FTV sollte über Gesetzesänderungen durchgesetzt werden	56 18	64 24	65 30	66 34	60 22
Alles im allem befürworte ich eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag	76 12	92 21	89 34	98 46	83 20
N (min.)	576	101	155	102	950

Quelle: Darstellung der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

den im Wert-Wissens-System der Akteure, vor allem der Betriebsräte, einher. In Betrieben mit höherem Organisationsgrad dürften Gewerkschaften eine größere Rolle spielen und die Betriebsräte solcher Betriebe könnten stärker durch die Gewerkschaften professionalisiert und sozialisiert sein. Dies könnte ihre kritischere Haltung zur Verbetrieblichung verstärken.<sup>9</sup>

Die bisherigen Befunde über die Beweggründe der vermuteten Folgen einer stärkeren Verbetrieblichung lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. auch Nienhüser/Hoßfeld 2007, 2008): Befragte, deren Betrieb an einen Flächentarifvertrag gebunden ist, sehen stärker die negativen Folgen einer Verbetrieblichung. Dies gilt sowohl für das Management als auch für die Betriebsräte. In Betrieben mit höherem Organisationsgrad schätzen die Betriebsräte die Verbetrieblichung deutlich negativer ein.

Weitere Analysen (Nienhüser/Hoßfeld 2008) zeigen, dass die Größe des Betriebs kaum einen Einfluss hat. Die Akteure in großen und kleineren Betrieben nehmen die Folgen einer Verbetrieblichung nahezu identisch wahr. Auch Branchenunterschiede sind zu vernachlässigen.

### 4.3 VERBETRIEBLICHUNG IN DER BEWERTUNG VON MANAGEMENT UND BETRIEBSRAT

Außer zu den erwarteten Folgen wurden die Betriebsräte und Personalmanager auch danach befragt, ob sie Verbetrieblichung ablehnen oder befürworten. Zunächst sollten beide Akteure die mögliche Entwicklung beurteilen, dass in Tarifverträgen nur noch Rahmenvorschriften vereinbart und diese dann auf betrieblicher Ebene umge-

setzt werden. Anschließend galt es den Vorschlag zu bewerten, Tarifverhandlungen stärker auf die betriebliche Ebene zu verlagern. Außerdem wurde gefragt, ob ihrer Meinung nach eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag über Gesetzesänderungen durchgesetzt werden sollte. Abschließend wurde die Gesamtbewertung mit der Frage ermittelt, ob die Akteure alles in allem eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag befürworten.

In allen vier Fragen unterscheiden sich die Antworten der Betriebsräte erwartungsgemäß deutlich von denen der Personalverantwortlichen (Tabelle 4).

Während die Personalmanager die Verbetrieblichung mehrheitlich positiv sehen, stehen ihr die Betriebsräte in der Mehrzahl ablehnend gegenüber. Es zeigen sich Unterschiede bei der Beantwortung der einzelnen Fragen, insbesondere seitens des Managements: Die überwiegende Mehrheit befürwortet die Tendenz zur Verbetrieblichung; ein wesentlich geringerer Teil befürwortet die konkrete Verlagerung von Tarifverhandlungen auf die betriebliche Ebene sowie die gesetzliche Abschaffung des Flächentarifvertrages. Dagegen fallen die Antworten der Betriebsräte deutlich ablehnend aus: Nur rund ein Fünftel spricht sich für Verbetrieblichung aus. Lediglich die Tendenz, in Tarifverträgen nur noch auf betrieblicher Ebene auszufüllende Rahmenvorschriften zu vereinbaren, wird etwas weniger negativ gesehen; hier stimmt knapp ein Drittel zu.

### EINFLUSS DER DERZEITIGEN REGULIERUNGSFORM

Der Einfluss der derzeitigen Regulierungsform auf die Einstellung zur Verbetriebli-

chung ist analog zum Einfluss auf die erwarteten Folgen (Tabelle 4).

Über fast alle Fragen hinweg sind es die Betriebsräte und Personalverantwortlichen der an einen Flächentarifvertrag gebundenen Betriebe, die die Verbetrieblichung eher skeptisch oder zumindest nicht so positiv beurteilen. Andererseits mag man sagen, dass auch in den an einen Flächentarifvertrag gebundenen Betrieben bei allen Fragen die Mehrheit der Manager Verbetrieblichung befürwortet. Gleichwohl schwächen aber offenbar die Erfahrungen mit dem Flächentarifvertrag die generelle Verbetrieblichungsneigung der Manager ab. Dies bekräftigt die zuvor formulierte These, dass die Erfahrungen mit dem Flächentarifvertrag insgesamt nicht so negativ sein können, wie es die Einschätzungen von Seiten der Arbeitgeberverbände sowie einiger Politiker nahelegen.

### EINFLUSS DES GEWERKSCHAFTLICHEN ORGANISATIONSGRADES

Auch der Organisationsgrad hat ähnliche Effekte wie bei den erwarteten Folgen (Tabelle 5): Die Verbetrieblichungsneigung der Betriebsräte in Betrieben mit hohem Organisationsgrad ist deutlich geringer als in gering organisierten Betrieben. Die These, dass gerade organisationsstarke Betriebsräte zur Verbetrieblichung neigen, lässt sich also nicht bestätigen. Möglicherweise schlägt hier die gewerkschaftlich derzeit dominante Ablehnung einer Verbetrieblichung durch. Die positiven Möglichkeiten einer betriebsnahen Tarifpolitik werden, so unsere Interpretation, geringer eingeschätzt als die negativen Effekte, was mit dem fehlenden Streikrecht für Betriebsräte zu tun haben mag, also letztlich mit der Befürchtung eines durch Verbetrieblichung bewirkten Machtverlustes.

Der Zusammenhang zu den Bewertungen der Personalmanager ist wie bei den Folgenerwartungen wesentlich schwächer.

Nun stellt sich bei einer einfachen Tabellenanalyse die Frage, ob die Effekte auch dann bestehen bleiben, wenn man sie durch weitere Variablen kontrolliert. Analysen mit Hilfe multivariater, binär-logistischer Regressionsverfahren zeigen, dass die

<sup>9</sup> Korreliert man die Einschätzungen der Betriebsräte mit dem Organisationsgrad des Betriebsrates, kommt man zu weitgehend identischen Ergebnissen wie bei der Korrelation mit dem Organisationsgrad des Betriebes.

Richtung der Effekte sowie das grobe Muster der unterschiedlichen Einschätzungen und ihrer Bestimmungsgründe im Großen und Ganzen auch dann stabil bleiben, wenn man für die Vertrauensbeziehung der Akteure, für andere Machtindikatoren, Betriebsgröße, wirtschaftliche Situation des Betriebes, Alter, Standort (Ost-/Westdeutschland), Branche sowie Qualifikations- und Geschlechterstruktur kontrolliert (vgl. hierzu Nienhüser/Hoßfeld 2007). Dabei ist auch bemerkenswert, dass die Betriebsgröße kaum einen signifikanten Effekt auf die Wahrnehmung von Verbetrieblungsfolgen und auf die Verbetrieblungsneigung hat. Die Ursache liegt möglicherweise an der Stichprobe (eher größere Betriebe) und daran, dass Größe letztlich nur eine Oberflächenvariable darstellt, deren Effekt „verschwindet“, wenn man andere Einflussfaktoren (wie Regulierungsform oder wirtschaftliche Situation) kontrolliert.

## 5 Fazit

Personalmanager befürworten mehrheitlich eine Verbetrieblung und sehen eher positive Effekte, Betriebsräte hingegen stehen ihr in der Mehrzahl ablehnend gegenüber und assoziieren mit Verbetrieblung negative Folgen. Dies überrascht wenig. Überraschend aber ist, dass Erwartungen und Bewertungen beider Akteure mit der im Betrieb genutzten Regulierungsform zusammenhängen. Anders als vielleicht zu vermuten wäre, sehen vor allem jene Personalverantwortlichen und Betriebsräte eine Abkehr vom Flächentarifvertrag skeptischer, deren Betrieb an einen Flächentarifvertrag gebunden ist. Positiv (oder auf Seiten der Betriebsräte: weniger negativ) hingegen wird die Verbetrieblung vor allem dort gesehen, wo derzeit kein Flächentarifvertrag gilt.

Auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad beeinflusst die Einstellungen der Akteure. Vor allem Betriebsräte sehen die Verbetrieblung deutlich kritischer, wenn der Organisationsgrad hoch ist.

Wie lassen sich die Effekte der Regulierungsform bei den Managern und bei den Betriebsräten interpretieren? Vergleichsweise einfach – zumindest auf den ersten Blick – ist die Interpretation der Befunde bei den *Managern*. Eine einfache Deutung

**Tabelle 5: Bewertung der Verbetrieblung, differenziert nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad – in % –**

	Management (n = min. 937)		Betriebsräte (n = min. 943)	
	Organisationsgrad			
	Gering (0–32)	Hoch (33+)	Gering (0–32)	Hoch (33+)
Tarifverträge nur noch als Rahmenvorschriften	80	83	36	25
Tarifverhandlungen auf betriebliche Ebene verlagern	66	65	32	11
Abkehr vom Flächentarifvertrag sollte über Gesetzesänderungen durchgesetzt werden	61	59	28	18
Alles in allem befürworte ich eine stärkere Abkehr vom Flächen-TV	86	81	30	10

Quelle: Darstellung der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

wäre: Die Manager in den Betrieben mit betriebsnäheren Regulierungsformen (im einfachsten Fall: weder Tarifbindung noch Orientierung am Tarifvertrag) haben gute Erfahrungen mit betrieblichen, „tariffernen“ Lösungen gemacht und sprechen sich daher dafür aus. Auf den zweiten Blick überrascht allerdings, dass diese Erfahrungen über alle Betriebe hinweg gesehen sehr positiv sind und dass auch die Varianz in der Verbetrieblungsneigung sehr gering ist. So wird das Problem der erhöhten Konflikt- bzw. Verhandlungskosten möglicherweise unterschätzt – insbesondere, wenn man die recht deutlichen Interessengegensätze zu den Betriebsräten bezüglich der Verbetrieblung bedenkt. Eine zweite Interpretation könnte daher lauten: Die Verbetrieblungsneigung der Manager variiert weniger mit der Regulierungsform und anderen strukturellen Größen, sondern hängt zum einen stärker davon ab, was Manager im Laufe ihrer Sozialisation für Werthaltungen verinnerlicht haben, und zum anderen davon, auf welche Weise Themen wie Verbetrieblung im übergreifenden managerialen Diskurs diskutiert und interpretiert werden. Bekanntermaßen sind Themen wie Dezentralisierung und die Abkehr vom Flächentarifvertrag seit Jahren Gegenstand der politischen Diskussion. Hierbei sprechen sich insbesondere Arbeitgeberverbände (keineswegs alle) deutlich für eine Verbetrieblung aus. Möglicherweise haben die antwortenden Manager die betriebliche Regulierungsform selbst mitverantwortet oder diese in Verhandlungen mit dem Betriebsrat verteidigen müssen. Dies könnte Prozesse kognitiver Dissonanzentstehung und -reduktion (Festinger 1957) in Gang gesetzt haben. Dieser Effekt würde dann erklären, warum sich Manager in Betrieben mit geringer Verbetrieblung seltener für Ver-

betrieblung aussprechen. Wer eine Form praktiziert, muss sie auch (öffentlich) verteidigen und passt die Kognitionen entsprechend an.

Wie sind die Befunde für die *Betriebsräte* zu interpretieren? Wir trennen auch hier zwischen einfachen und komplexeren Deutungen. Eine einfache Deutung, bei der man davon ausgeht, dass die berichteten Erfahrungen tatsächlichen betrieblichen Gegebenheiten entspricht, würde so lauten: Die Betriebsräte haben mit einer Regulierungsform ohne Tarifvertrag keine so schlechten Erfahrungen gemacht. Dies führt dazu, dass sie weniger negative und mehr positive Effekte erwarten als ihre Kollegen in tarifgebundenen Betrieben. Und je stärker man mit in der Summe positiven Folgen rechnet, desto höher ist die Verbetrieblungsneigung (genauer: umso geringer die Ablehnung einer Verbetrieblung).<sup>10</sup> Eine zweite, weniger einfache, weil mit dem empirisch nicht erfassten Konstrukt der kognitiven Dissonanz operierende Erklärung lautet: Auch die Betriebsräte müssen sowohl z. B. die Bindung an den Flächentarifvertrag als auch einen tariflosen Zustand rechtfertigen, nach außen vor anderen, etwa gegenüber der Belegschaft, aber auch vor sich selbst. Auch hier könnte eine kognitive Anpassung an den jeweils vorhandenen Zustand erfolgt sein. Allerdings kommt bei den Betriebsräten möglicherweise ein gegenläufiger Effekt ins Spiel: Insbesondere die gewerk-

<sup>10</sup> Wenn man die Folgeneffekte statistisch kontrolliert, bleiben nur noch wenig Effekte der Regulierungsform „an sich“ übrig (Nienhüser/Hoßfeld 2007). Die Regulierungsform hat lediglich einen indirekten Effekt auf die Verbetrieblungsneigung, nämlich über die erwarteten Folgen, die wiederum von der jeweiligen Regulierungsform beeinflusst werden.

schaftlich organisierten Betriebsräte haben vermutlich den Flächentarifvertrag als eine Art positiv konnotierte Institution kennengelernt. Das würde bedeuten, dass Manager die Ablehnung des Flächentarifvertragsystems und gewerkschaftlich orientierte Betriebsräte die Befürwortung dieses Systems verinnerlicht haben. Die jeweilige Haltung zur Verbetrieblung wäre dann Ausdruck einer Quasi-Institution, die als „taken for granted“ gilt und kaum in Zweifel gezogen wird (Berger/Luckmann 1967). Eine dritte Variante mag die einfachste Erklärung bieten: Gerade die Betriebsräte in nicht tarifgebundenen Betrieben sehen möglicherweise nur geringe Chancen, dass ein Flächentarifvertrag für sie zur Anwendung kommt. Eine Verlagerung von Verhandlungskompetenz erscheint ihnen daher vielleicht als eine Option, die Situation gegenüber dem Status quo zu verbessern. Wir sind allerdings datenbedingt nicht in der Lage, empirisch zu entscheiden, welche dieser sehr unterschiedlichen Interpretationen für Manager und Betriebsräte zutreffen, und können deswegen keine abschließende Erklärung liefern.

Insgesamt aber zeigen unsere Befunde ein deutlich komplexeres Bild als Arbeiten, die lediglich Lohneffekte der Verbetrieblung untersuchen. Die betroffenen Akteure erwarten beispielsweise Konflikte und unnötigen Zeit- und Kraftaufwand; selbst bei den Managern rechnet gut ein Drittel mit solchen Wirkungen. Wenn man also die ökonomischen Wirkungen der Verbetrieblung und Dezentralisierung der Tarifbeziehungen analysieren will, sind mehr als nur Lohneffekte einzubeziehen; schließlich kommt es auf den Gesamt(netto)effekt an. Zumindest ist nicht auszuschließen, dass die Transaktionskosten (Konflikte etc.) größer sind als Lohneffekte und Flexibilitätsvorteile. Daher wäre es auch aus Sicht des Managements voreilig, Verbetrieblung voranzutreiben. Aus Arbeitnehmerperspektive stellt sich eine Kosten- und Nutzenrechnung zwar anders dar – was für das Management ein Vorteil sein mag, wie z. B. eine Reduktion der Lohnkosten, ist für die Arbeitnehmer ein Nachteil. Zurückhaltung ist jedoch erneut angebracht. Auch aus dieser Sichtweise ist keinesfalls ohne Weiteres klar, wie Verbetrieblung wirkt.

Immerhin sieht rund die Hälfte der befragten Betriebsräte bei stärker betriebsbezogenen Regulierungen den Vorteil einer besseren Anpassung an die betrieblichen Verhältnisse. Auch hier sind also die Nettoeffekte zu klären. Insbesondere für starke Betriebsräte könnten betriebsnähere Regelungen Vorteile haben. Allerdings ist die Ablehnung der Verbetrieblung gerade bei denjenigen Befragten in den stark organisierten Betrieben deutlich größer. Auch das Wissen um das fehlende Streikrecht für Betriebsräte mag hier eine Rolle spielen.

Ein Befund ist kaum in Zweifel zu ziehen: Die Verbetrieblungsneigung der Manager ist hoch, die der Betriebsräte gering. Diese unterschiedlichen Präferenzen werden Folgen haben, wenn die Regulierungsform auf der betrieblichen Ebene gegen den Willen der Akteure verändert wird. Dann sind Konflikte zu erwarten. Und ob solchen, für den sozialen Frieden negativen Effekten tatsächlich genügend positive Folgen gegenüberstehen, die die „Kosten“ kompensieren, ist noch zu klären.

## LITERATUR

- Achten, U.** (2007): Flächentarifvertrag und betriebsnahe Tarifpolitik, Hamburg
- Artus, I.** (2006): Im Schatten des dualen Systems. Zur Bedeutung tariflicher Normen in Betrieben ohne Betriebsrat, in: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Frankfurt a. M./New York, S. 141–169
- Bahn Müller, R.** (2002): Diesseits und jenseits des Flächentarifvertrages. Entgeltfindung und Entgeltstrukturen in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen, in: Industrielle Beziehungen 4, S. 402–424
- Berger, P. L./Luckmann, T.** (1967): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt/M.
- Bispinck, R.** (2005): Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik, in: WSI-Mitteilungen 6, S. 301–307
- Coleman, J. S.** (1991): Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. 1: Handlungen und Handlungssysteme, München
- Ellguth, P./Kohaut, S.** (2008): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2007, in: WSI-Mitteilungen 9, S. 515–519
- Emerson, R. M.** (1962): Power-Dependence Relations, in: American Sociological Review 1, S. 32–41
- Festinger, L.** (1957): A theory of cognitive dissonance, Stanford
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L.** (2008): Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland, Frankfurt/M./New York
- Keller, B.** (2008): Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive, München/Wien
- Müller-Jentsch, W.** (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen, Frankfurt a. M./New York
- Nienhäuser, W./Hoßfeld, H.** (2004): Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt a. M.
- Nienhäuser, W./Hoßfeld, H.** (2007): Regulierungsform und Verbetrieblungsneigung von Managern und Betriebsräten. Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: Industrielle Beziehungen 4, S. 289–315
- Nienhäuser, W./Hoßfeld, H.** (2008): Verbetrieblung aus der Perspektive betrieblicher Akteure, Frankfurt a. M.
- Ochel, W.** (2005): Dezentralisierung der Lohnverhandlungen in Deutschland – ein Weg zu mehr Beschäftigung?, in: ifo Schnelldienst 5, S. 7–18

**Rehder, B.** (2006): Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung, in: Zeitschrift für Soziologie 3, S. 227–242

**Schmidt, R./Röbenack, S./Hinke, R.** (2003): Prekarisierung des kollektiven Tarifsystems am Beispiel der ostdeutschen Metallindustrie, in: Industrielle Beziehungen 2, S. 220–249

**Schnabel, C.** (2003): Tarifpolitik unter Reformdruck. Benchmarking Deutschland Aktuell, Gütersloh

**Schnabel, C.** (2008): Verbetrieblichung der Lohnfindung und der Festlegung von Arbeitsbedingungen, Reihe Böckler Forschungsmonitoring 1, Düsseldorf

**Streeck, W./Rehder, B.** (2005): Institutionen im Wandel: Hat die Tarifautonomie eine Zukunft?, in: Busch, H. W./Frey, H. P./Hüther, M./Rehder, B./Streeck, W. (Hrsg.): Tarifpolitik im Umbruch, Köln, S. 49–82

**Walton, R. R./McKersie, R. B.** (1965): A Behavioral Theory of Labor Negotiations, New York/London