

# ***Arbeitsregulation im Modernisierungsprozess***

## **Neue Herausforderungen für Verbände und Gewerkschaften in Baden-Württemberg**

Karin Töpsch / Norbert Malanowski\*

**Nr. 175 / September 2000**

**Arbeitsbericht**

ISBN 3-934629-21-0

ISSN 0945-9553

---

\* Dr. rer. soc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich "Technik, Organisation, Arbeit" der TA-Akademie bis April 1999. Seitdem Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Teamkoordinator für den Bereich Innovations- und Technikanalyse im VDI-Technologiezentrum, Abteilung Zukünftige Technologien, in Düsseldorf.

***Akademie für Technikfolgenabschätzung  
in Baden-Württemberg***

Industriestr. 5, 70565 Stuttgart

Tel.: 0711 • 9063-0, Fax: 0711 • 9063-299

E-Mail: [info@ta-akademie.de](mailto:info@ta-akademie.de)

Internet: <http://www.ta-akademie.de>

Ansprechpartnerin:

Dr. Karin Töpsch

Tel.: 0711 • 9063-196

E-Mail: [karin.toepsch@ta-akademie.de](mailto:karin.toepsch@ta-akademie.de)

Die *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg* gibt in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlussberichte von durchgeführten Forschungsprojekten als *Arbeitsberichte der TA-Akademie* heraus. Diese Reihe hat das Ziel, der jeweils interessierten Fachöffentlichkeit und dem breiten

Publikum Gelegenheit zu kritischer Würdigung und Begleitung der Arbeit der Akademie zu geben. Anregungen und Kommentare zu den publizierten Arbeiten sind deshalb jederzeit willkommen.



## **Zusammenfassung**

Regulierung und Strukturierung der Arbeit stehen in engem Zusammenhang. Die Veränderung der tayloristisch geprägten Unternehmensordnungen durch organisatorische Restrukturierungen hatte weitreichende Auswirkungen auf Koordinationsweisen und die Praxis der Arbeitsregulation. Am Beispiel Baden-Württembergs wird aufgezeigt, wie die überbetrieblichen Akteure der industriellen Beziehungen (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften) auf die Veränderungen in den Unternehmen reagieren und insbesondere, welche Haltungen und Strategien sie in Bezug auf Unternehmen und Beschäftigungsfelder der „New Economy“ entwickeln. Schließlich fragen wir danach, ob sich jenseits der Tarifpolitik für die Akteure der industriellen Beziehungen neue Handlungsfelder, etwa im Bereich der Industrie- und Strukturpolitik, erschließen.

## **Summary**

Regulation and structuring of work have a close coherence. The change of the industrial order, until then marked by the paradigm of taylorism, through organisational restructuring has had far reaching effects for the means of coordination and the practice of work regulation. For the example of Baden-Württemberg it is being demonstrated how employer associations and trade unions, as actors of industrial relations, react to the changes on the company level and especially which strategies and attitudes they develop toward companies and employment fields in the „New Economy“. Finally, we pose the question if – beyond collective bargaining – new fields of action are sought and developed by the actors of industrial relations in the area of industrial and structural policy.



## Vorbemerkung

Wir möchten an dieser Stelle unseren Gesprächspartnern in Unternehmen, Gewerkschaften und Verbänden herzlich danken, die teilweise über die gesamte Laufzeit des Projekts hinweg mit uns zusammengearbeitet und uns immer wieder wichtige Impulse vermittelt haben.

Danken möchten wir auch Herrn Prof. Dr. Hans-Joachim Braczyk, der dieses Projekt bis zu seinem Tod im November 1999 geleitet und durch seine Ideen, sein Engagement und seine Kreativität entscheidend geprägt hat. Die Fertigstellung des Berichts hat er nicht mehr erlebt. Wir haben uns bemüht, die Arbeit in seinem Sinne fortzuführen.

Stuttgart, im September 2000

Das Projektteam:

Reiner Franzpötter

Norbert Malanowski

Christian Renz

Karin Töpsch

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Arbeitspolitik und industrielle Beziehungen in Baden-Württemberg – Konturen eines Forschungsfeldes .....</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangsüberlegungen.....	1
1.2	Fragestellungen.....	3
1.3	Forschungsdesign und empirisches Vorgehen .....	4
<b>2</b>	<b>Die Tarifparteien in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie – nachlassende Bindungskraft einer verbandlichen Ordnung? .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Veränderungen der betrieblichen Regulationsformen: Auswirkungen auf verbandliches Interessenvertretungshandeln.....</b>	<b>12</b>
3.1	Der Flächentarifvertrag: bevorzugte Regelungsform kollektiver Akteure .....	14
3.1.1	Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung .....	17
3.1.2	Beschäftigungspakte zur Standortsicherung .....	18
3.2	Unternehmensbezogene Regulation: Ultima ratio oder neue Gestaltungsoption? ....	21
3.2.1	Der debis-Ergänzungstarifvertrag.....	24
3.2.2	Der Abschluss von Haustarifverträgen bei IBM.....	28
3.3	Individualisierte Arbeitsregulation als tarifpolitisches Neuland .....	30
<b>4</b>	<b>Handlungsfelder jenseits der Tarifpolitik: Neue Aufgaben für Gewerkschaften und Verbände? .....</b>	<b>39</b>
4.1	Erweiterung von Beratung und Serviceleistungen .....	41
4.2	Regionale industrie- und strukturpolitische Initiativen .....	45
4.2.1	Branchendialoge im Maschinenbau (VDMA und IG Metall) .....	46
4.2.2	Strukturpolitische Initiativen der IG Metall.....	50
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick: Gewandelte Organisationsbedingungen für Gewerkschaften und Verbände .....</b>	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>63</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>68</b>

# 1 Arbeitspolitik und industrielle Beziehungen in Baden-Württemberg – Konturen eines Forschungsfeldes

## 1.1 Ausgangsüberlegungen

Ausgangspunkt für die vorliegende Untersuchung war die Vermutung, dass mit einer seit Jahren beschleunigten Neustrukturierung der Arbeit auch eine erhebliche Veränderung der Arbeitsregulation einhergehen wird. *Strukturierung* und *Regulierung der Arbeit* stehen in einem engen Zusammenhang: Organisatorische Restrukturierung wird erheblich von geltenden Regulierungen der Arbeit (Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen usw.) beeinflusst, im Sinne einer Lenkung, aber auch im Sinne von Beschränkungen und Blockierungen. Umgekehrt sind es organisatorische Veränderungen und Veränderungen der Arbeitsstrukturen in den Unternehmen, die immer wieder an die Grenzen regulativer Normen stoßen und damit dazu beitragen, dass diese re-interpretiert, umgangen und modifiziert werden.

Insgesamt sind die Neustrukturierungen der Arbeit als weit reichende Herausforderungen sowohl der industriellen Ordnungen als auch des Systems der industriellen Beziehungen aufzufassen. Wir gehen davon aus, dass es die organisatorischen Restrukturierungsprozesse in den Unternehmen sind, die dem System der industriellen Beziehungen derzeit die stärksten Veränderungsimpulse mitteilen: Die Dynamik des Wandels kommt also in erster Linie aus den Unternehmen.

In einem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Forschungsprojekt<sup>1</sup> konnten wir diesen Veränderungen nachgehen. Empirisches Forschungsfeld war die Wirtschaft Baden-Württembergs. Diese hatte sich bis zur ökonomischen Krise Ende der 80er Jahre als besonders wettbewerbs- und innovationsstark dargestellt, und dies nicht zuletzt aufgrund der organisierten Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit, die als wichtiger Bestandteil des lange Zeit überdurchschnittlich erfolgreichen „Baden-Württemberg-Modells“ galten.

Die Wirtschaft Baden-Württembergs präsentiert sich bis heute in einer spezifischen Ausformung, in der die industriellen Sektoren Fahrzeugbau, Maschinenbau, Elek-

---

<sup>1</sup> „Wandel der Arbeit durch neue Formen der Koordination und Steuerung“, Laufzeit 1996 – 1999, vgl. auch Braczyk et al. 2000.

trotechnik/Elektronik (in einigen Regionen auch: Chemie) dominant sind. Für die Wirtschaftsstruktur bedeutet das, dass ein erheblicher Teil der regionalen Ökonomie (im Hinblick auf Wertschöpfung, aber auch auf Beschäftigung) von diesen Sektoren abgedeckt wird. Auf diese Wirtschaftszweige sind auch die meisten und wichtigsten technologischen Innovationen konzentriert. Die globale Präsenz der Firmen dieser industriellen Sektoren drückt sich in den sehr hohen Exportraten und Weltmarktanteilen aus. Hinzu kommt eine bedeutende intra- und intersektorielle Vernetzung zu zwei fachlich unterscheidbaren, aber miteinander verbundenen industriellen Clustern: dem Automobilcluster einerseits und dem Maschinenbacluster andererseits.

Institutionell haben diese Wirtschaftsbereiche *industrielle Ordnungen* entwickelt, die Interessenabstimmungen koordinieren, verbindliche Definitionen von wirtschaftlicher, technologischer und politischer Entwicklung hervorbringen und nicht zuletzt berechenbare Vernetzungen mit Politikinstanzen, Finanzdienstleistern, Beratungs-, Transfer- und Forschungseinrichtungen, teilweise auch mit Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen unterhalten (Maier 1987; Herrigel 1993, 1996).

Komplementär zu der spezifischen regionalen Wirtschaftsstruktur entfaltete die Landesregierung eine *Technologie- und Bildungspolitik*, die inhaltlich vorrangig auf die Problemlagen und Bedürfnisse der dominanten Industrien zugeschnitten war. Dies betrifft die Förderung von Forschung und Entwicklung ebenso wie die Einrichtung von Bildungsträgern (Berufsakademien, Fachhochschulen) und technikorientierten Studiengängen sowie Berufsausbildungen im dualen System.

Auch die *Ausgestaltung der industriellen Beziehungen* und ihre enge Orientierung an den Arbeitsstrukturen und -prozessen der industriell-tayloristischen Produktion hatte eine wichtige Unterstützungsfunktion für die regionale Ökonomie, insbesondere für die Großunternehmen in den dominanten Industriesektoren. Das System der industriellen Beziehungen ist zwar konstitutionell vor allem im nationalen Rahmen zu sehen, die Arbeitsbeziehungen im Tarifbezirk Nordwürttemberg-Nordbaden stellen jedoch im Hinblick auf Verhandlungsstärke und -stil der Tarifparteien sowie in Bezug auf die getroffenen Vereinbarungen eher eine Besonderheit dar. Nicht umsonst hatten und haben die hier getroffenen Tarifabschlüsse und Betriebsvereinbarungen eine Vorbildfunktion auch in anderen Tarifbezirken und betrieblichen Handlungsfeldern.

Das bisherige Modell der Arbeitsregulation, das sich im Wesentlichen an kollektiven, überbetrieblichen Regulationsweisen (Flächentarifverträge) und an deren Konkretisierung auf betrieblicher Ebene orientierte, stellte somit eine wichtige *institutionelle Ressource* für die wirtschaftliche Entwicklung in den Kernbranchen Baden-Württembergs dar. Wir gehen davon aus, dass ein institutionelles „Fitting“ zwischen der betrieblichen Ordnung in den industriellen Kernbereichen und dem System der industriellen Beziehungen existierte. Damit erbrachte die intermediäre (= verbandliche) Ordnung wichtige Steuerungs- und Koordinationsleistungen für Unternehmen

und Beschäftigte. Selbstverständlich trifft diese Beobachtung nicht nur für Baden-Württemberg zu: Das duale System der Interessenvertretung, das sogenannte „deutsche Modell“, hat sich als „historischer Kompromiss“ zwischen Kapital und Arbeit für die erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung der Nachkriegsgesellschaft herausgebildet und bewährt (vgl. Müller-Jentsch 1983 und 1995).

Während Praxis und Gestaltung der industriellen Beziehungen vornehmlich am Bestand der „alten“ industriellen Ordnung orientiert sind, haben sich, angestoßen durch tiefgreifende Organisationsreformen, in den Unternehmen und Betrieben die Handlungsbedingungen und Akteurskonstellationen bereits grundsätzlich verändert. Damit geraten intermediäre und betriebliche Akteure und Akteurskonstellationen zunehmend in ein *Spannungsverhältnis*. Dieses resultiert hauptsächlich daraus, dass die betrieblichen Akteure Erwartungen an die Ebene der überbetrieblichen industriellen Beziehungen richten, die immer wieder enttäuscht werden.

## 1.2 Fragestellungen

Die Krisenerscheinungen, die das deutsche Modell der Arbeitsregulation insgesamt treffen (zunehmende Arbeitslosigkeit bei schrumpfenden Kernsektoren, nachlassende Bindungswirkung der Interessenvertretungsorganisationen für die Mitglieder auf beiden Seiten, Erosion des Flächentarifs) nehmen in Baden-Württemberg spezifische Formen an, mit denen wir uns im Folgenden befassen. Wenn mit dem bisher dominanten, kollektiven Modus der Arbeitsregulation eine wichtige institutionelle Ressource für die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen in den Kernbranchen Baden-Württembergs gegeben war, stellt sich heute die grundsätzliche Frage, ob die Arbeitsregulation in ihrem bisherigen Zuschnitt geeignete Rahmenbedingungen für das Wiedererlangen der einzelwirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit und regionaler Prosperität bietet.

Wir gehen davon aus, dass ökonomische Krise und wirtschaftlicher Strukturwandel einerseits, betriebliche Organisationsreformen und neue Koordinationsweisen andererseits die bisherigen Regulationsweisen in Frage stellen. Da die Anpassungsfähigkeit nicht nur der betrieblichen, sondern auch der überbetrieblichen Regulationsstrukturen einen wesentlichen Bestandteil wirtschaftlicher Handlungsfähigkeit ausmacht, fragen wir danach, inwiefern die Tarifparteien der baden-württembergischen Metallindustrie angesichts der Veränderungen auf Unternehmensebene Handlungsbedarf erkennen und wie sie die anstehende Neugestaltung von Regulationsstrukturen bearbeiten. Dabei befassen wir uns im Einzelnen mit Folgenden Fragen:

- Wie reagieren die überbetrieblichen Akteure der industriellen Beziehungen in Baden-Württemberg auf die Versuche von Unternehmen, sich innerhalb, am Rande oder außerhalb des Tarifsystems neu zu verorten?

- Welche Positionen und Strategien entwickeln kollektive Akteure in Bezug auf „neue“ Branchen und Beschäftigungsfelder, die sich derzeit dynamisch entwickeln, in denen die gewerkschaftliche Basis und Beteiligung aber eher schwach ist?
- Lassen sich bei den Akteuren der industriellen Beziehungen Veränderungen ihres Selbstverständnisses und ihrer Aufgabendefinitionen erkennen? Werden neue Aktionsfelder jenseits der Tarifpolitik abgesteckt, die als „selektive Leistungen“ zusätzliche Mitgliedschaftsanreize darstellen könnten?

### 1.3 Forschungsdesign und empirisches Vorgehen

Der vorliegende Bericht ist Teil einer umfassenderen Studie, die im Auftrag der DFG erstellt wurde (vgl. dazu Braczyk et al. 2000). Im ersten Teil der Studie, der separat als Arbeitsbericht der TA-Akademie publiziert wird (Franzpötter/Renz 2000, im Erscheinen), befassten wir uns vorwiegend mit der Frage, ob und in welcher Weise Wirtschaftsakteure und Unternehmen *auf der betrieblichen Ebene* die etablierte Arbeitsregulation modifizieren. In die empirische Erhebung sind Unternehmen aus den baden-württembergischen „Kernindustrien“ (Automobilindustrie, Elektrotechnik, Maschinenbau) sowie aus zwei „jungen“ Branchen einbezogen worden (IT-Dienstleister, biotechnische Industrie). Die Erhebungen in den insgesamt 31 Unternehmen erfolgten auf der Basis von qualitativen, leitfadengestützten Interviews. Befragt wurden in der Regel Vertreter des Personalmanagements bzw. der Geschäftsführung, Betriebsräte, Team- und Gruppenmitglieder.

Im zweiten Teil der Studie, der sich vorwiegend auf die überbetriebliche Ebene der Arbeitsregulation konzentriert, ging es vor allem um die Herausforderungen, die die Akteure der industriellen Beziehungen durch die Veränderungsdynamik in den Unternehmen auf sich zukommen sehen. Im Rahmen der institutionellen Analyse haben wir daher Expertengespräche mit Vertretern von regionalen Institutionen durchgeführt, insbesondere mit den verbandlichen Akteuren, die die Arbeitsregulation auf der regionalen Ebene entscheidend prägen und mitgestalten. Auf der regionalen Ebene wurden ebenfalls leitfadengestützte Expertengespräche durchgeführt, vor allem mit Gewerkschaftsvertretern und Repräsentanten von Arbeitgeberverbänden (vgl. Übersicht im Anhang). Darüber hinaus haben wir für die Analyse der überbetrieblichen Ebene der Arbeitsregulation Mitgliederstatistiken, Geschäftsberichte, (Haus-) Tarifverträge, Publikationen von Gewerkschaften und Verbänden sowie Pressemitteilungen ausgewertet. Das dort erhobene Material diente uns als wichtiger Interpretationshintergrund für die zugleich in den Unternehmen durchgeführten Untersuchungen.

## **2 Die Tarifparteien in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie – nachlassende Bindungskraft einer verbandlichen Ordnung?**

Auf der überbetrieblichen Ebene wird das Handlungsfeld der Arbeitsregulation vor allem von den regionalen Arbeitgeberverbänden und den Gewerkschaften bestimmt. In der Darstellung der baden-württembergischen Verbändelandschaft konzentrieren wir uns im Folgenden auf jene kollektiven Akteure, die in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie Tarifpolitik gestalten. Dieser Fokus liegt nahe, weil es diese Verbände sind, die die dominierenden industriellen Cluster der baden-württembergischen Wirtschaft repräsentieren (Automobilbau, Maschinenbau, Elektrotechnik). Darüber hinaus sehen die Tarifpartner in der Metallindustrie auch den IuK-Sektor als „neue“ Branche in ihrer tarifpolitischen Zuständigkeit, da viele Unternehmen aus dem Bereich Telekommunikation/Informationstechnik aus der Metall- und Elektroindustrie durch Ausgründungen „herausgewachsen“ sind.

Baden-Württemberg ist unterteilt in die Tarifgebiete Nordwürttemberg/Nordbaden, Südwürttemberg-Hohenzollern und Südbaden. Entsprechend dieser regionalen Struktur existierten bis Mitte 2000 in der baden-württembergischen Metallindustrie zwei regionale Arbeitgeberverbände<sup>2</sup>: Im Tarifbezirk Nordwürttemberg/Nordbaden vertrat der *Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg e.V. (VMI)* die Interessen der Mitgliedsunternehmen. *Südwestmetall*, der Verband der Metall- und Elektroindustrie im Süden Baden-Württembergs, entstand erst Mitte 1992 durch die Fusion der Arbeitgeberverbände Baden und Südwürttemberg-Hohenzollern. In der Tarifrunde 1999 bildeten VMI und Südwestmetall erstmals eine Verhandlungsgemeinschaft; bis dahin hatten die Verbände im Land getrennt verhandelt, wobei die vom VMI erzielten Abschlüsse in Südwürttemberg in der Regel übernommen wurden.

---

<sup>2</sup> Am 1.7.2000 sind die beiden baden-württembergischen Metallarbeitgeberverbände zu einem einzigen fusioniert, der den Namen der kleineren Schwester übernommen hat: Der Verband SÜDWESTMETALL vertritt als landeseinheitlicher Arbeitgeberverband für die Metall- und Elektroindustrie über 1.100 direkte Mitgliedsfirmen mit mehr als 500.000 Mitarbeitern und ist damit der größte deutsche Arbeitgeberverband. Ziel der von Fusion ist es nach Angaben des Verbands, den Einfluss der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie gegenüber der IG Metall, der Politik und innerhalb der Arbeitgeberverbände zu stärken.

Neben den beiden Arbeitgeberverbänden existieren Unternehmer- und Fachverbände ohne Tarifhoheit mit ihren regionalen Gliederungen<sup>3</sup>: Zu nennen ist hier z.B. der Landesverband der baden-württembergischen Industrie e.V. (LVI) als regionale Vertretung des Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V. (BDI), darüber hinaus die Regionalstellen der branchenbezogenen Wirtschaftsverbände (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. [VDMA]; Zentralverband der Elektrotechnik und Elektronikindustrie e.V. [ZVEI]).

Die *Interessen der Arbeitnehmer* in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs vertritt in erster Linie die *Industriegewerkschaft Metall*. Mit rund 500.000 Mitgliedern ist der Bezirk Baden-Württemberg zweitgrößter deutscher Metallbezirk (nach Nordrhein-Westfalen). Die Betreuung der Betriebsräte vor Ort erfolgt in 29 Verwaltungsstellen.

In Baden-Württemberg hat sich tarifpolitisch eine Konstellation herausgebildet, in der einerseits die in den Kernsektoren über eine starke Mitgliederbasis verfügende, durchsetzungsstarke IG Metall, andererseits einige marktmächtige Großunternehmen als „Leitkonzerne“ eine herausragende Rolle spielen. Der Tarifbezirk Nordwürttemberg/Nordbaden mit den hier angesiedelten Konzernen DaimlerChrysler, Bosch, ABB, Siemens sowie der auf diese Unternehmen ausgerichteten Zulieferindustrie ist seit langem federführend in der Tarifpolitik der Metall- und Elektroindustrie. Dies gilt nicht nur in Bezug auf die Arbeitsregulation in Baden-Württemberg, auch in anderen Bundesländern werden die in Nordwürttemberg/Nordbaden getätigten Tarifabschlüsse häufig mit nur geringen Modifikationen übernommen. Richtungsweisende tarifpolitische Abschlüsse wie die Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit oder die Lohnrahmentarifverträge I und II wurden in Baden-Württemberg ausgehandelt, wobei die IG Metall ihre Durchsetzungsfähigkeit bei Streiks und Protestaktionen mehr als einmal unter Beweis stellte.

Die Vorreiterfunktion des Tarifgebiets Nordwürttemberg/Nordbaden für die Tarifpolitik der Metall- und Elektroindustrie scheint auch in jüngerer Zeit unangefochten: Der bundesweit übernommene Tarifvertrag zur Altersteilzeit wurde 1997 in Donaueschingen von den Tarifparteien verabschiedet, und auch in den aktuellen Verhandlungen um den Entgeltrahmentarifvertrag werden in Baden-Württemberg die Akzente gesetzt. Dass auch die „Leitfunktion“ insbesondere eines großen Unternehmens scheinbar ungebrochen fortbesteht, ließ sich in der jüngsten, von heftigen Kontrover-

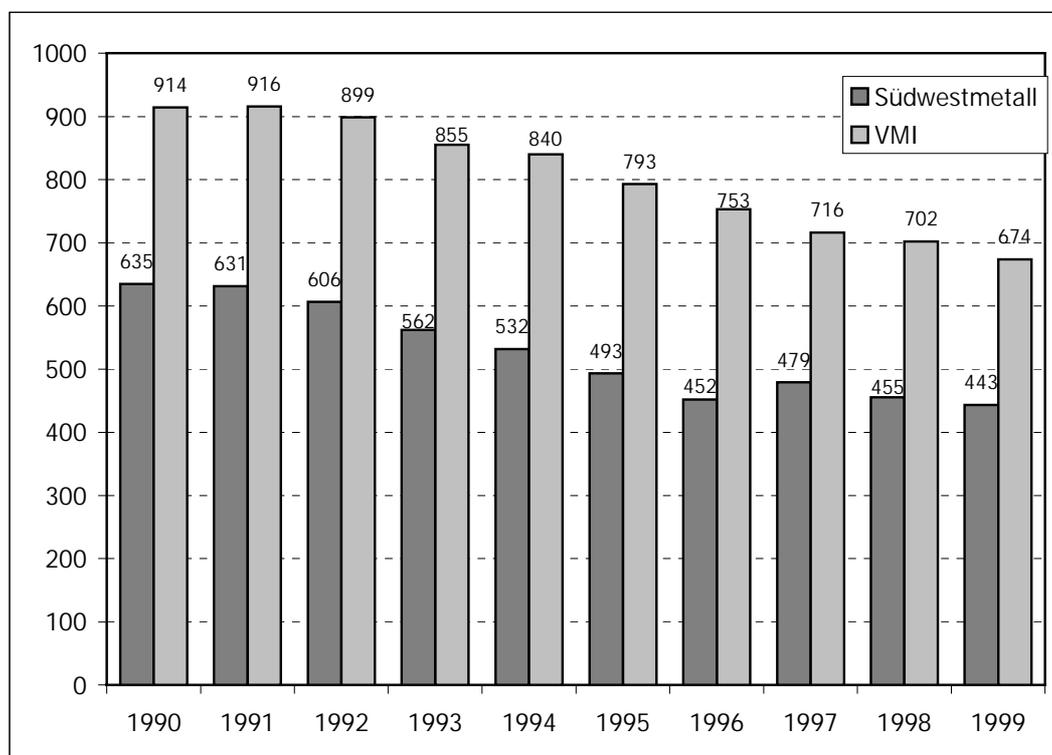
---

<sup>3</sup> Bei den verbandlichen Akteuren auf Arbeitgeberseite ist systematisch zu unterscheiden zwischen den (tariffähigen) Arbeitgeberverbänden und den Unternehmer- sowie Fachverbänden. Erstere vertreten vorwiegend die Arbeitsmarkt-, letztere primär die Produktmarktinteressen der Unternehmen. Eine vergleichbare funktionale Spezialisierung und Differenzierung existiert auf der Arbeitnehmerseite nicht (vgl. Streeck 1992).

sen geprägten Tarifrunde (1999) beobachten. Wiederum war es der Tarifbezirk Nordwürttemberg/Nordbaden, in dem sich die Tarifparteien nach gescheiterten Verhandlungsrunden in anderen Tarifbezirken in letzter Minute auf einen Schlichtungsanspruch einigten. An den außerordentlichen Schlichtungsverhandlungen nahmen neben Vertretern des nordwürttembergischen Arbeitgeberverbands (VMI) und der IG Metall auch der Personalchef und der Betriebsratsvorsitzende von DaimlerChrysler Heiner Tropitzsch und Erich Klemm teil (vgl. SZ vom 18.02.1999). Das in Böblingen erreichte Schlichtungsergebnis wurde anschließend im Wesentlichen von allen west- und ostdeutschen Tarifgebieten übernommen.

Allerdings zeigte sich in der Tarifrunde 1999 auch, dass sich nicht nur die Konflikte zwischen Metall-Arbeitgeberverbänden und IG Metall verschärfen, sondern auch diejenigen Konflikte, die durch divergierende Verbands- und Mitgliederpräferenzen entstehen. Daraus erwächst nicht selten ein „janusartiger Konflikt“ (Streeck/Schmitter 1999) zwischen den Verbandsführern und ihren Mitgliedern auf der einen sowie ihren Verhandlungspartnern auf der anderen Seite. Ein anschauliches Beispiel für diese Konstellation bietet die in der Metall- und Elektroindustrie immer wieder beobachtbare Inszenierung der Tarifaufeinandersetzungen, mit der die (regionalen) Arbeitgeberverbände und die IG Metall ihren Mitgliedern gegenüber Stärke demonstrieren, während zugleich dem Verhandlungspartner ausreichende Kompromissbereitschaft signalisiert wird. Im Vorfeld der Tarifrunde 1999 stellten z.B. Beschäftigte aus der Automobilindustrie angesichts der überdurchschnittlichen Ertragslage und der erreichten Produktivitätssprünge in dieser Branche deutlich höhere Lohnforderungen, als die IG Metall-Bezirksleitung für die Verhandlungen als realistisch ansah (vgl. IG-Metall-Bezirk Baden-Württemberg 1999b). Das schließlich erzielte Verhandlungsergebnis blieb zwar deutlich hinter den ursprünglichen Forderungen zurück, wurde aber von der IG Metall als Erfolg verbucht. Auf Arbeitgeberseite sah man sich hingegen veranlasst, den Unternehmen das Verhandlungsergebnis als deutlich überhöht zu präsentieren. Dies führte zu der paradox anmutenden Situation, dass der Arbeitgeberverband Gesamtmetall selbst die Empfehlung abgab, das Schlichtungsergebnis für die Metallindustrie Baden-Württembergs in anderen Regionen nicht zu übernehmen (Pressemitteilung vom 18.02.1999).

**Abbildung 1: Mitgliederentwicklung bei den baden-württembergischen Arbeitgeberverbänden 1990 – 1999 (Firmen)**

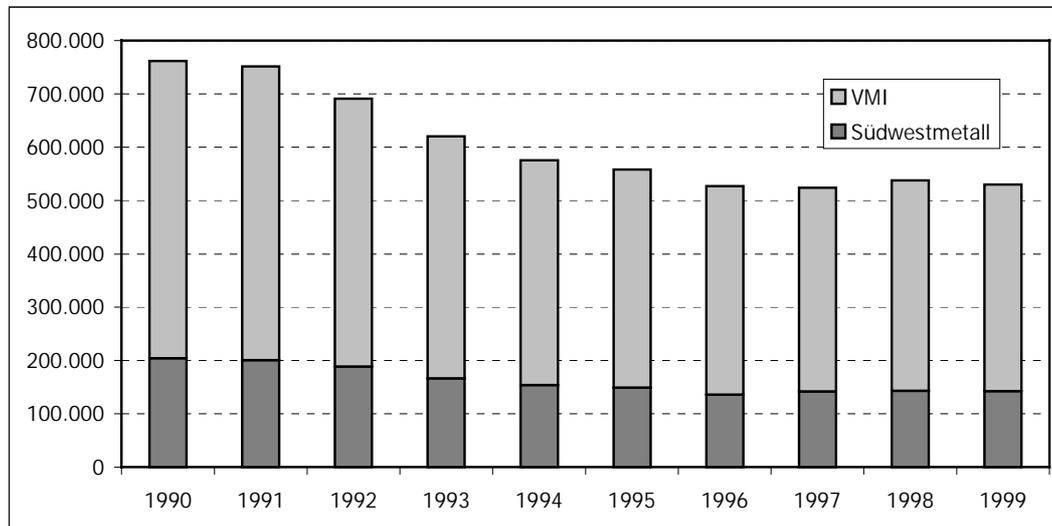


Quelle: Gesamtmetall

Trotz der führenden tarifpolitischen Position, die der Tarifbezirk Nordwürttemberg/Nordbaden für sich beanspruchen kann, haben die Interessenvertretungsorganisationen in Baden-Württemberg sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite seit Jahren mit erheblichen Mitgliederverlust zu kämpfen. Der VMI vertrat 1999 knapp 700 Mitgliedsunternehmen mit insgesamt etwa 390.000 Beschäftigten, Südwestmetall rund 440 Mitglieder mit etwa 140.000 Beschäftigten. Im Zeitraum von 1990 bis 1999 nahm die Zahl der Unternehmen um 26 % (VMI) bzw. 30 % (Südwestmetall) ab (vgl. Abbildung 1), die Zahl der Beschäftigten in den Mitgliedsfirmen der Metallverbände ging um knapp ein Drittel (30,4 %) zurück (vgl. Abbildung 2).

Auch die IG Metall verzeichnete in den letzten Jahren erhebliche Mitgliederverluste (vgl. Abbildung 3). Zwar scheint sich ab 1998 wieder ein Zuwachs an Mitgliedern einzustellen, diese Entwicklung ist jedoch ausschließlich auf den Beitritt der Gewerkschaft Textil und Bekleidung (GTB) am 1.4.1998 zurückzuführen (+27.223 Beschäftigte). Rechnet man die durch den Zusammenschluss hinzugekommenen Mitglieder heraus, so wird deutlich, dass sich der Abwärtstrend bei der Mitgliederentwicklung in der IG Metall ungebrochen fortsetzt. Den Beschäftigungszuwachs in der Metall- und Elektroindustrie, dessen „Motor“ in Baden-Württemberg zweifellos der

**Abbildung 2: Mitgliederentwicklung bei den baden-württembergischen Arbeitgeberverbänden 1990-1999 (Beschäftigte)**

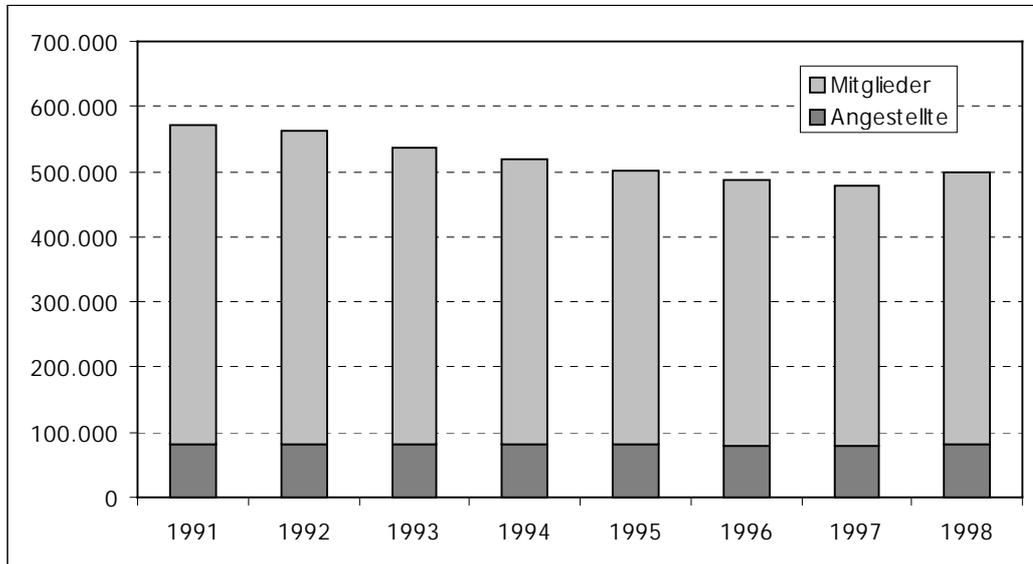


Quelle: Gesamtmetall

Fahrzeugbau war, konnte die IG Metall also bislang nicht in Mitgliederzuwächse umsetzen.

In den Betriebsratsgremien baden-württembergischer Metallunternehmen ist die IG Metall zwar noch immer – mit deutlichem Abstand – die dominierende Kraft. Allerdings büßt die IG Metall seit mehreren Wahlperioden regelmäßig Mandate bei den Betriebsratswahlen ein, so auch in 1998 (vgl. Abbildung 4). Während die Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG) und die Christliche Gewerkschaft Metall (CGM) in den Betriebsratsgremien eine immer geringere Rolle spielen, sind es vor allem die Unorganisierten, die immer mehr Mandate gewinnen können, eine Entwicklung, die aus Sicht der IG Metall zumindest besorgniserregend erscheint (vgl. IG-Metall-Bezirk Baden-Württemberg 1999b: 41).

**Abbildung 3: Mitgliederentwicklung bei der IG-Metall in Baden-Württemberg 1990-1998**



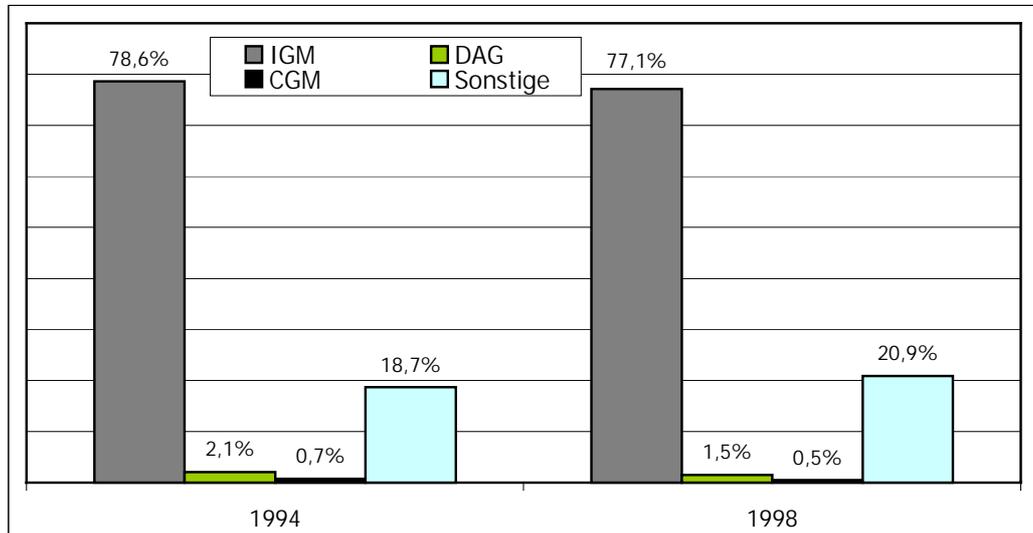
Quelle: Mitgliederstatistik der IG Metall, IG-Metall-Bezirk Baden-Württemberg, Geschäftsbericht 1999

Bei der IG Metall lassen sich die Probleme der Interessenvereinheitlichung und Mitgliederintegration vor allem darauf zurückführen, dass

- die traditionelle Klientel auf der Ebene der gewerblich Beschäftigten schrumpft,
- die Arbeitnehmerinteressen sich immer stärker ausdifferenzieren und
- die Gruppe der Beschäftigten, die gewerkschaftlich bislang schwer organisierbar sind (Angestellte, Frauen, Hochqualifizierte) wächst.

Die Organisationsgrade bei den Angestellten sind aber gleichbleibend niedrig (vgl. Abbildung 3). Die IG Metall interpretiert den Mitgliederrückgang zwar vor allem als Folge des „dramatischen Einbruchs bei den Arbeitsplätzen in den zurückliegenden Jahren“ (IG-Metall-Vorstand 1999a), gesteht aber zu, dass die Entwicklung teilweise auch auf einen rückläufigen Organisationsgrad in den Betrieben zurückzuführen ist (vgl. IG-Metall-Bezirk Baden-Württemberg 1999b: 34). Auf Arbeitgeberseite werden vor allem Kosten- und Flexibilitätsprobleme (und damit tarifpolitische Weichenstellungen) für den abnehmenden Organisationsgrad der Unternehmen verantwortlich gemacht: die tarifliche Arbeitszeitverkürzung, die mangelnde Flexibilität tariflicher und die zunehmende Ausdifferenzierung betrieblicher Regelungen (vgl. z.B. Gesamtmetall 1998).

**Abbildung 4: IG-Metall-Mandate in Betriebsratsgremien in Baden-Württemberg 1994 und 1998**



Quelle: IG-Metall-Bezirk Baden-Württemberg, Geschäftsbericht 1999

*Zusammenfassend* lässt sich festhalten, dass die Vorreiterfunktion des Tarifbezirks Nordwürttemberg/Nordbaden für die Metallindustrie in ganz Deutschland nach wie vor besteht. Allerdings zeigen sich Erosionserscheinungen in dem spezifischen regionalen Gefüge, das die bisherige politische Dominanz dieser Region in der Tarifpolitik ermöglicht hat und in dem eine industriell geprägte Wirtschaftsstruktur, marktmächtige Unternehmen und durchsetzungsfähige Verbände ineinander griffen. Zu beobachten sind nicht nur deutliche Verschiebungen in der Wirtschafts- und Sozialstruktur der Region, sondern auch rückläufige Mitgliederzahlen bei den Verbänden auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite. Die beobachtbaren Organisationsprobleme interpretieren wir als Resultat abnehmender Organisations- und Verpflichtungsfähigkeit der Verbände. Der Mitgliederschwund auf beiden Seiten signalisiert, dass Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände vor Interessenvertretungs- und Integrationsproblemen stehen, die derzeit offensichtlich nicht erfolgreich bearbeitet werden können.

### **3 Veränderungen der betrieblichen Regulationsformen: Auswirkungen auf verbandliches Interessenvertretungs- handeln**

In den folgenden Abschnitten wollen wir uns mit der Frage auseinandersetzen, welche Auswirkungen die nachlassende Bindungskraft der verbandlichen Ordnung auf die Problemwahrnehmung und das Interessenvertretungshandeln der überbetrieblichen Akteure hat. Wir untersuchen diese Frage anhand unterschiedlicher Handlungsfelder im Bereich der kollektiven, der unternehmensbezogenen und der individualisierten Arbeitsregulation.

Die Interessenvertretungspolitik von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften muss im Licht ihrer organisatorischen Bestandsbedingungen gesehen werden, um die Kontroversen um tarifpolitische Positionen – nicht nur auf regionaler Ebene – transparent machen zu können. Konfliktlinien verlaufen in der Tarifpolitik nicht nur zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer“lager“, zum Teil vertreten auch Arbeitgeber-, Unternehmer- und Wirtschaftsverbände sehr unterschiedliche tarifpolitische Grundsatze positionen.

Die Stabilität der intermediären Ordnung beruht vor allem auf der Verpflichtungsfähigkeit der kollektiven Akteure (Verbände) sowie auf deren Fähigkeit, Kompromisse mit dem Vertragspartner auszuhandeln und sich dafür die Folgebereitschaft ihrer Mitglieder zu sichern. Wichtigstes Austauschergebnis der verbandlichen Ordnung ist der *Abschluss von Kollektivverträgen bzw. Pakten* (vgl. Streeck/Schmitter 1999). Im deutschen System der industriellen Beziehungen stellt insbesondere der Flächentarifvertrag als Ergebnis repräsentativ geführter Tarifverhandlungen ein solches Austauschergebnis dar.

Es ist bereits darauf hingewiesen worden, dass bei den verbandlichen Akteuren auf Arbeitgeberseite systematisch zwischen Arbeitgeberverbänden und Unternehmer- bzw. Fachverbänden unterschieden werden muss. Erstere vertreten vorwiegend die Arbeitsmarkt-, letztere die Produktmarktinteressen der Mitgliedsunternehmen (Streeck 1992). Mit der Ausrichtung auf unterschiedliche Ausschnitte unternehmerischer Interessenlagen lassen sich auch einige der Differenzen erklären, die zwischen Unternehmerverbänden in Bezug auf tarifpolitische Grundsatze positionen deutlich werden. Während etwa Vertreter des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) und insbesondere ihr Präsident Olaf Henkel flächendeckende tarifliche Regelungen wiederholt für nicht mehr tragfähig erklärt haben, werden entsprechende Vorstöße von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) scharf zu-

rückgewiesen, die den Flächentarifvertrag trotz aller Reformbedürftigkeit als wesentliches Gestaltungselement der Arbeitsbeziehungen in Deutschland betrachtet. Der Konflikt zwischen den beiden Interessenvertretungsorganisationen ist strukturell angelegt: Da der BDI als Industrieverband kein Tarifträger ist, spielt die Aufrechterhaltung des Flächentarifs für den Organisationsbestand keine existenzielle Rolle. Die Arbeitgeberverbände, deren Dachorganisation der BDA ist, haben dagegen ein vitales Interesse daran, sich über den Abschluss von kollektiven Regelungen zu legitimieren.

Die tarifpolitischen Konfliktlinien verlaufen aber nicht nur zwischen den Verbänden: Auch von einer prinzipiellen Interessenübereinstimmung zwischen Mitgliedern und übergeordneten Akteuren kann nicht ohne weiteres ausgegangen werden, auch wenn es naturgemäß die funktionale Bestimmung von Interessenverbänden ist, die Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten. Dies liegt an den divergierenden Zielsetzungen der Akteure: Während die Verbände die eigene organisatorische Entwicklung, Expansion und Stabilität anstreben, erwarten die Mitglieder von einer Teilnahme die Reduzierung von Unsicherheit, die Verringerung von Transaktionskosten und die Beteiligung an kollektiven Gütern (z.B. an einem günstigen Vertragsabschluss zwischen den Tarifparteien). Dies gilt auf der Seite der Mitglieder sowohl für tarifgebundene Unternehmen als auch für gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer<sup>4</sup>.

In den folgenden Abschnitten wird dargestellt, wie die regionalen verbandlichen Akteure in Baden-Württemberg auf Modifikationen des bisher dominanten Regulationsmodells, der kollektiven Arbeitsregulation, reagieren. Wir unterscheiden idealtypisch drei verschiedene Unternehmenstypen (vgl. dazu im einzelnen Franzpötter/Renz 2000):

- 1) Unternehmen, die ihre Regulationsweisen im Rahmen des bestehenden kollektivvertraglichen Systems anpassen,
- 2) Unternehmen, die sich durch den Abschluss von Haus- oder Ergänzungstarifverträgen aus tarifvertraglichen Bindungen zu lösen versuchen (unternehmensbezogene Regulation) und
- 3) Unternehmen, die – meist von vornherein – jenseits des Tarifvertragssystems stehen (individualisierte Arbeitsregulation).

Institutionelle Basis der kollektiven Arbeitsregulation ist das Flächentarifvertragssystem. Zunächst befassen wir uns daher mit den Positionen, die Arbeitgeberverbände

---

<sup>4</sup> Ein besonderes Organisationsproblem der Tarifparteien besteht allerdings darin, dass von der Bereitstellung kollektiver Güter auch nicht organisierte Mitglieder profitieren: Tarifabschlüsse gelten in tarifgebundenen Unternehmen i.d.R. auch für die Arbeitnehmer, die nicht Mitglied einer Gewerkschaft sind, auf der anderen Seite können Unternehmen, die nicht im Arbeitgeberverband organisiert sind, bestehende Tarifabschlüsse ganz oder teilweise übernehmen.

und Gewerkschaften in Baden-Württemberg zu flächendeckenden tariflichen Regelungen in der Metall- und Elektroindustrie vertreten. Anschließend wird danach gefragt, welche Strategien und Vorgehensweisen sie in Bezug auf Unternehmen entwickeln, die Modifikationen im Rahmen des Tarifsystems vornehmen. Letzteres untersuchen wir exemplarisch an der Anwendung des Tarifvertrags für Beschäftigungssicherung und den vielerorts auf betrieblicher Ebene geschlossenen „Bündnissen für Arbeit“ (3.1). Die Problematik, die sich für IG Metall und Arbeitgeberverbände aus der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation ergibt, wird am Beispiel von Unternehmen aufgezeigt, die sich durch Umstrukturierungen oder Verbandsaustritte aus tariflichen Bindungen zu lösen suchen bzw. eigene tarifliche Regelungen entwickeln (3.2). Welche Strategien die Verbände angesichts der wachsenden Zahl von Unternehmen entwickeln, die nicht tarifgebunden sind und meist auch nicht über eine betriebliche Interessenvertretung verfügen (individualisierte Arbeitsregulation), untersuchen wir in Abschnitt 3.3.

### **3.1 Der Flächentarifvertrag: bevorzugte Regelungsform kollektiver Akteure**

Neben die Auseinandersetzungen um tarifpolitische Inhalte (Höhe der vereinbarten Lohnsteigerungen, Verkürzung der Wochenarbeitszeiten, Flexibilisierungsmöglichkeiten) tritt in der tarifpolitischen Diskussion zunehmend die Debatte um die grundlegenden Austauschstrukturen im System der industriellen Beziehungen. Die Kernfrage ist dabei, in welchem Umfang Regelungskompetenzen auf die Ebene der Unternehmen verlagert werden sollen.

Die Positionen, die die Tarifparteien der Metallindustrie – nicht nur in Baden-Württemberg – zur inhaltlichen und prozeduralen Umgestaltung der Arbeitsregulation entwickeln, stehen in engem Zusammenhang mit der grundsätzlichen Forderungen, die sie an die Reform bzw. den Erhalt des Flächentarifvertrags knüpfen.

Der Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie, Gesamtmetall, legte bereits im Juni 1996 mit dem „Reformprojekt Flächentarif“ ein Konzept zur Neuordnung des Flächentarifs vor (Gesamtmetall 1996). Das Konzept betont die friedenssichernde und stabilitätserhaltende Funktion des Flächentarifvertrags, verlangt aber eine höhere Flexibilität für betriebsspezifische Lösungen. Als Ziel wird der „schlanke Tarifvertrag“ formuliert. Der neue Tarifvertrag soll im Wesentlichen nur noch aus zwei Komponenten bestehen: a) aus Kernregelungen, die für alle Mitglieder des Verbands verbindlich sind und b) aus Rahmenregelungen, Optionen und Öffnungsklauseln, die es Unternehmensleitungen und Betriebsrat ermöglichen sollen, betriebsspezifische Lösungen zu entwickeln. Die verbindlich zu regelnden Elemente

beziehen sich vor allem auf Höhe und Entwicklung der Entgelte und Zuschläge, wohingegen die Arbeitszeit auf betrieblicher Ebene individuell vereinbart werden soll.

Den „tarifpolitischen Reformstau“ will Gesamtmetall vor allem durch die Öffnung des Flächentarifs erreichen. In der „Frankfurter Erklärung“ vom November 1997 wird die Einführung einer Betriebsklausel zur Beschäftigungssicherung gefordert, die in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens eine vorübergehende Verlängerung der Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich zulassen würde (Gesamtmetall 1997). Auch die einheitliche tarifliche Regelung von Entgelten wird von Arbeitgeberseite immer wieder kritisiert. Gesamtmetall fordert z.B., bestimmte tarifliche Leistungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld in Abhängigkeit von der Wirtschaftslage des Unternehmens zur Disposition zu stellen (ebd.). In einer Erklärung zur Tarifrunde 1999 plädierte der Verband für einen „differenzierten Tarifabschluss“, der die Organisationsfähigkeit im Arbeitgeberlager stärken soll:

„Der Einbau flexibler Elemente in den Tarifabschluss 1999 wäre ein wichtiges Signal gegen Kündigungen der Verbandsmitgliedschaft.“ (Gesamtmetall 1998)

Die „Differenzierung“ soll es auch erlauben, die Regelungsebenen Tarifvertrag und Betrieb wieder zusammenzuführen und damit in den Kompetenzbereich der Verbände zurückzubringen. Andernfalls, so wird befürchtet, entwickeln die zuvor im Arbeitgeberlager begrüßten betrieblichen Bündnisse für Standortsicherung (auch „Beschäftigungspakte“ genannt) eine aus Sicht der Verbände unerwünschte Eigendynamik:

„Viele Unternehmen der M+E-Industrie haben in den vergangenen Jahren betriebliche Bündnisse für Arbeit vereinbart. Dabei wurde auch von tarifvertraglichen Bestimmungen abgewichen und im Gegenzug zugesichert, von betriebsbedingten Kündigungen abzusehen. Wenn der Tarifabschluss differenzierende Elemente enthielte, könnten die betrieblichen Bündnisse unter dem Dach des Flächentarifs gehalten werden.“ (Gesamtmetall 1998)

Die tarifpolitischen Grundsatzpositionen des Metallarbeitgeberverbands werden auf regionaler Ebene weitgehend übernommen. VMI und Südwestmetall betrachten Öffnungs- und Härtefallklauseln generell als Möglichkeit, in ökonomischen Krisensituationen betriebspezifische Regelungen auszuhandeln. Die Regelungskompetenz soll dabei eindeutig den Unternehmensleitungen und Betriebsräten zufallen. Seit 1997 existiert im Tarifvertrag der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden eine Öffnungsklausel mit Zustimmungsvorbehalt, die „in besonders gravierenden Fällen, z.B. zur Abwehr einer Insolvenz“ Sonderregelungen zulässt. Allerdings müssen die Unternehmen ihre wirtschaftliche Situation offen legen und die Zustimmung der Tarifparteien einholen, was aus Sicht des regionalen Arbeitgeberverbands ein Hindernis für die Anwendung von betrieblichen Öffnungsklauseln darstellt:

„Die Betriebe streben eine solche Lösung oft nicht an, weil sie wissen, dass die IG Metall zustimmen muss. Deswegen sagen wir: Lasst es doch die Betriebspartner regeln. Wenn die der

Meinung sind, sie wollen das Weihnachtsgeld aussetzen und dafür eine Erfolgsbeteiligung vereinbaren, dann sollen sie es doch machen können.“ (VMI 1b)

Während die Arbeitgeberverbände für betriebliche Öffnungen und Differenzierungsmöglichkeiten plädieren, spricht sich die IG Metall – in Baden-Württemberg wie auch auf Bundesebene – explizit gegen die Öffnung von Tarifverträgen und die Verlagerung von Regelungskompetenz auf die betriebliche Ebene aus. Auf gewerkschaftlicher Seite werden Ansätze, die darauf abzielen, tarifvertragliche Regelungen regional, betriebs- oder branchenspezifisch zu öffnen, als existentielle Bedrohung von Arbeitnehmerrechten interpretiert. Zwar gesteht auch der IG-Metall-Vorstand zu, dass der technische und arbeitsorganisatorische Wandel der letzten Dekade zu einem „inhaltlichen Reformstau“ in der Tarifpolitik geführt hat (IG-Metall-Vorstand 1998a). Auch die Notwendigkeit, „in den Tarifverträgen auf die unterschiedlichen regionalen, branchenmäßigen und betrieblichen Bedingungen Rücksicht“ zu nehmen, wird in einer gemeinsamen Erklärung mit Gesamtmetall vorsichtig anerkannt (IG Metall/Gesamtmetall 1998a). Andererseits steht für die IG Metall nach wie vor fest, dass die wesentlichen Arbeits- und Leistungsbedingungen zwischen kollektiven Akteuren auf der tariflichen Ebene zu regeln sind:

„Dabei sind differenzierte Regelungen gleichwertiger Art (durch tarifliche Wahlmöglichkeiten oder Bausteine) anzustreben (...) Betriebliche Öffnungsklauseln, die eine Unterscheidung der Normen des Flächentarifvertrags ermöglichen (wie z.B. Verlängerung der Arbeitszeit oder unbezahlte Mehrarbeit) sind keine Reform des Flächentarifvertrags (...) Die zwingende und durch Betriebsvereinbarung oder Einzelarbeitsvertrag nicht abdingbare Wirkung einer Tarifnorm gehört für die IG Metall auch in Zukunft zum Kern des Flächentarifvertrags.“ (IG-Metall-Vorstand 1998b: 4ff.)

„Die IG Metall lehnt es ab, in Entgelttarifverträgen Öffnungsklauseln aufzunehmen, die die Betriebsräte dem Erpressungsdruck der Arbeitgeber aussetzen. (...) Betriebsräte können nicht als Ersatzgewerkschaften tarifpolitische Funktionen übernehmen. Die Öffnung der Tarifverträge für betriebsverfassungsrechtliche Regelungen endet am gesetzlichen Mitbestimmungsrahmen und der verfassungsrechtlichen Garantie der Koalitionsfreiheit. Die IG Metall lehnt deshalb jegliche Änderung des § 77.3 BetrVG entschieden ab.“ (IG-Metall-Vorstand 1999c)

Etwas vereinfachend lässt sich festhalten, dass die Interessenvertretungsorganisationen der Arbeitgeberseite eher Öffnungen flächendeckender Regelungen durchsetzen wollen, die Gewerkschaft jedoch möglichst einheitliche und verbindliche Regelungen für alle Beschäftigten und Unternehmen anstrebt. Dies lässt sich mit den Differenzen in der Organisations- und Verpflichtungsfähigkeit der Verbände erklären. Arbeitgeberverbände verfolgen eher partikularistische Strategien, um ein möglichst breites Spektrum ihrer heterogenen Mitgliederinteressen abzudecken, während Gewerkschaften auf Interessenaggregation und Solidarisierung der Beschäftigten setzen.

Das Bemühen, Reform und Besitzstandswahrung zur Deckung zu bringen, erschwert das Zustandekommen konkreter Lösungen. Den beteiligten Akteuren – sowohl auf

der Arbeitnehmer- als auch auf der Arbeitgeberseite – ist bewusst, dass die kritischen Fragen in der Debatte um den Fortbestand des Flächentarifs längst nicht beantwortet sind. Tatsächlich scheint sich die Auseinandersetzung derzeit auf eine Pattsituation zuzubewegen: Eine verbindliche Regelung darüber, unter welchen Voraussetzungen betriebliche Regelungen abweichend vom Tarifvertrag ausgehandelt werden dürfen, kann diese aus Arbeitgebersicht stark an Attraktivität verlieren lassen. Andererseits wird sich die IG Metall auf betriebliche Öffnungen nur einlassen, wenn sie dabei weiterhin Kontrollfunktionen ausüben kann.

Über den Umgang mit den aufbrechenden Problemen herrscht bei den Akteuren der industriellen Beziehungen noch weitgehend Verunsicherung. In beiden Lagern scheint es zur Bildung von Fraktionen zu kommen, in denen sich „Reformer“ und „Traditionalisten“ gegenüberstehen. Dabei geht es nicht nur um interorganisationale Konflikte, z.B. zwischen verschiedenen Gewerkschaften (z.B. IG Metall und DAG) und Arbeitgeberverbänden, sondern auch um Konflikte zwischen Anhängern verschiedener Positionen innerhalb einer Gewerkschaft oder eines Verbandes. Einige davon lassen sich im Folgenden anhand der Reaktionen auf sich abzeichnende Veränderungen der Arbeitsregulation nachzeichnen.

Während Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften um Erhalt bzw. Reform des Flächentarifvertrags ringen, modifizieren die Akteure auf der betrieblichen Ebene bereits die tariflichen Regelungen. Dies geschieht meist innerhalb, teilweise aber auch außerhalb der Grenzen, die das Tarifvertragssystem setzt. Wir haben die in den Unternehmen beobachtbaren Modi der Arbeitsregulation verschiedenen Typen zugeordnet, die wir als kollektive, als unternehmensbezogene und als individualisierte Arbeitsregulation bezeichnet haben (vgl. Franzpötter/Renz 2000). Im Folgenden betrachten wir zwei Varianten, mit denen Unternehmen im Rahmen der kollektiven Arbeitsregulation tarifliche Standards modifizieren können.

### **3.1.1 Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung**

Die Anwendung des Tarifvertrags zur Beschäftigungssicherung (TVBesch) ist eine Flexibilisierungsmöglichkeit, die den Unternehmen der Metallindustrie im Rahmen des kollektiven Regulationsmodus‘ zur Verfügung steht. Unternehmen können mit diesem Instrument die Arbeitszeit für Betriebsteile auf bis zu 30 Stunden pro Woche – ohne Lohnausgleich – absenken, um Kurzarbeit und Entlassungen zu vermeiden. Verhandlungspartner sind allerdings nicht die Tarifparteien, sondern die betrieblichen Akteure (Unternehmensleitungen und Betriebsräte). Diese schließen eine entsprechende Betriebsvereinbarung über Verfahrensregeln, Anwendungsbereiche und Laufzeit ab.

Wie beurteilen nun die regionalen Akteure auf Verbands- und Gewerkschaftsseite den Nutzen dieses Flexibilisierungsinstruments?

Während sie die Unterschreitung tariflicher Standards durch betriebliche Bündnisse für Arbeit ablehnen oder allenfalls stillschweigend dulden, sehen Vertreter der IG Metall den TVBesch als ein innovatives Element der Tarifpolitik an, das bereits in der ursprünglichen Fassung mehr als 10.000 Arbeitsplätze in der Metallindustrie Baden-Württembergs gesichert habe.<sup>5</sup> Dass das Thema Beschäftigungssicherung erstmals in Tarifverträgen verankert werden konnte, wird als wichtiger politischer Erfolg für die IG Metall gewertet, da damit der Vorwurf entkräftet worden sei, die Gewerkschaft nehme sich nur der erwerbstätigen Mitglieder an, kümmere sich aber nicht um diejenigen, die ihren Arbeitsplatz verloren hätten oder zu verlieren drohten.

Vertreter der metallindustriellen Arbeitgeberverbände in Baden-Württemberg, VMI und Südwestmetall, beurteilen die im TVBesch geregelten Optionen zurückhaltender, ebenso wie sie die Anwendungsmöglichkeiten und damit den Erfolg des Vertrages skeptischer einschätzen. Die Möglichkeit einer teilweisen Absenkung der Arbeitszeit, die für den Tarifbezirk Nordwürttemberg/Nordbaden seit 1. Januar 1997, für den südlichen Teil Baden-Württembergs erst seit 1. Juli 1997 besteht, sei für viele Unternehmen zu spät gekommen, eine flächendeckende Absenkung der Arbeitszeit, wie sie bis dahin vorgeschrieben war, hingegen in vielen Unternehmen nicht praktikabel gewesen. Der TVBesch wird zwar als Schritt in die richtige Richtung eingestuft – nämlich zur betrieblichen Anpassung der Arbeitszeiten – trage aber zur Lösung des eigentlichen Problems wenig bei, das in der Einführung der 35-Stunden-Woche und den daraus resultierenden hohen Lohnstückkosten an deutschen und baden-württembergischen Produktionsstandorten gesehen wird (SWM 1 und 2). Dennoch begrüßten VMI und Südwestmetall die Verlängerung der Laufzeit des TVBesch bis zum 30.06.2000 als „wichtigen Beitrag einer beschäftigungssichernden Tarifpolitik“.

### **3.1.2 Beschäftigungspakte zur Standortsicherung**

Während die Anwendung des TVBesch die Anpassung der betrieblichen Arbeitszeit in gewissen Grenzen (und immer nur nach unten hin) ermöglicht, beinhalten die vielfältigen „Bündnisse für Arbeit“, die in den letzten Jahren zwischen Unternehmensleitungen und Betriebsräten abgeschlossen wurden, zum Teil wesentlich weiterführende Modifikationen tariflicher Regelungen. „Bündnisse für Arbeit“ bzw. „Bündnisse zur Standortsicherung“ auf betrieblicher Ebene sind Tauschgeschäfte zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten, bei denen eine zumeist befristete Beschäfti-

---

<sup>5</sup> vgl. IG Metall-Internetseite: [http://www.bw.igm.de/igm\\_in\\_bw](http://www.bw.igm.de/igm_in_bw)

gungsgarantie ausgesprochen wird, wenn sich betriebliche Interessenvertretung und Mitarbeiter auf kostensenkende Maßnahmen einlassen (Anrechnung tariflicher Lohnanpassungen auf übertarifliche Leistungen, Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich etc.). Quantitativ überwiegen bei den betrieblichen Bündnissen kostensenkende Regelungen zur Arbeitszeit, die gegen vom Arbeitgeber ausgesprochene Beschäftigungsgarantien „getauscht“ werden (Seifert 1999). Grob lassen sich diese betrieblichen Pakte danach unterscheiden, ob die Modifikationen sich nur auf übertarifliche Bestandteile beziehen und somit die Anwendung des Tarifvertrags nicht in Frage stellen oder ob sie geltende tarifliche Regelungen beschneiden. Fälle, die in die letztgenannte Kategorie fallen, sind hinsichtlich ihrer Zulässigkeit arbeitsrechtlich umstritten, werden aber dennoch praktiziert – in der Regel so lange, bis ein Mitarbeiter des Unternehmens Klage einreicht.

In Baden-Württemberg hat Daimler-Benz als Vorreiter bereits Ende 1996 damit begonnen, lokale Bündnisse für Arbeit abzuschließen. Im Dezember 1996 wurde im Werk Sindelfingen ein genereller Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen bis zum Jahr 2000 vereinbart, unter der Bedingung, dass die Produktionskosten pro Auto um 1.000 DM gesenkt werden könnten. Der Abschluss verhinderte insofern einen drastischen Abbau von Arbeitsplätzen, als die Unternehmensleitung ihre Entscheidung, die C- und die E-Klasse weiterhin in Sindelfingen zu produzieren, vom Zustandekommen der Vereinbarung abhängig gemacht hatte (vgl. Stuttgarter Zeitung vom 14. Dezember 1996). Es folgten weitere Vereinbarungen an anderen Standorten, die im Kern jeweils eine Beschäftigungsgarantie gegen eine deutliche Senkung der Personalkosten durch Senkung der übertariflichen Zuschläge und Arbeitszeitflexibilisierung enthielten. Im LKW-Werk in Wörth soll eine Senkung der Personalkosten um 80 Millionen DM erzielt werden (vgl. Stuttgarter Zeitung vom 21. Januar 1997), im Werk Mannheim eine Senkung der Personalkosten um 100 Millionen DM (vgl. Stuttgarter Zeitung vom 8. Februar 1997).

Die bei Daimler-Benz abgeschlossenen Bündnisse wurden von Vertretern der Arbeitgeberverbände überwiegend begrüßt und auch von gewerkschaftlicher Seite nicht kritisiert. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen befand sich Mercedes-Benz als prosperierendes Unternehmen insofern in einer günstigen Ausgangsposition, als die Modifikationen ausschließlich übertarifliche Bestandteile (Zuschläge) und Flexibilisierungen innerhalb des bestehenden Metalltarifs betrafen. Demgegenüber gerieten Unternehmen wie die Ravensburger AG oder die Ludwigsburger Fa. Beru insofern in den Mittelpunkt öffentlicher und insbesondere gewerkschaftlicher Kritik, als sie betriebliche Bündnisse abschlossen, die tarifliche Regelungen (Arbeitszeit, Weihnachtsgeldzahlungen) deutlich unterschritten.

Auf Arbeitgeberseite werden die betrieblichen Bündnisse, obgleich sie teilweise dem Flächentarif widersprechen, generell eher wohlwollend zur Kenntnis genommen. Der

Präsident von Gesamtmetall, Werner Stumpfe, begrüßte in einer Erklärung Mitte 1997 die betrieblichen Bündnisse als gemeinsame Initiativen von Unternehmensleitungen und Betriebsräten, „um die Kostenhypothek am Standort Deutschland abzutragen“. Der Abschluss lokaler Bündnisse müsse unterstützt und auch tarifvertraglich anerkannt werden, da sich hier zeige, dass der Flächentarif in seiner jetzigen Form als Regelungsinstrument zu unflexibel sei. Im 1997 vorgelegten Papier zur Reform des Flächentarifs geht der Gesamtmetallvorstand noch weiter und fordert eine tarifvertraglich verankerte Klausel, die es Unternehmen ermöglichen soll, in der Logik der „Beschäftigungsbündnisse“ von tarifvertraglichen Regelungen abzuweichen.<sup>6</sup>

Vertreter der regionalen Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg äußern sich zu den betrieblichen Bündnissen zwar eher reserviert, können aber keine grundsätzlichen Einwände erheben. Ihre Befürchtungen gehen allenfalls dahin, dass durch den Abschluss einzelbetrieblicher Vereinbarungen der Flächentarif als Kollektivgut verloren gehen und damit die Funktion der Tarifparteien langfristig untergraben werden könnte.

„So etwas unterminiert den Flächentarifvertrag als Regelungsinstrument. Und das wird der Flächentarifvertrag nicht lange aushalten, wenn das überall kommt.“ (SWM 1)

Insgesamt führen die Modifikationen auf betrieblicher Ebene den Verbandsvertretern deutlich vor Augen, dass die Unternehmen auf der tariflichen Ebene Regulationsdefizite wahrnehmen und sich vom Festhalten an tariflichen Regelungen keinen Gewinn mehr versprechen. Trotz juristischer Bedenken wird daher in vielen Fällen die betriebliche Praxis, vom Tarifvertrag abweichende Regelungen zu vereinbaren, stillschweigend hingenommen:

„Das ist der grundsätzliche Unterschied zwischen der IG Metall und uns. Wir sind nicht die Tugendwächter. Natürlich müssen wir darauf achten, dass die Tarifverträge eingehalten werden. Aber wir gehen von vornherein davon aus, dass soviel wie möglich an die Betriebe verlagert werden soll. Nur dort, wo wir der Auffassung sind, dass die Gefahr zu groß ist, dass unsachgemäße Entscheidungen in den Betrieben getroffen werden können, dort sollten wir es beim Verband halten.“ (VMI 1b)

Im Gegensatz dazu vermag die IG Metall in Baden-Württemberg den betrieblichen Bündnissen für Arbeit wenig Positives abzugewinnen. Auf der 48. Bezirkskonferenz des IG-Metall-Bezirksleitung Stuttgart am 12. Juni 1997 wurde eine Entschließung verabschiedet, die sich explizit gegen gesetzliche Öffnungsklauseln und betrieblich vereinbarte Abweichungen von Tarifverträgen ausspricht. Ausnahmeregelungen soll es nur geben, wenn „die IG Metall von Anfang an in Verhandlungen einbezogen

---

<sup>6</sup> „Ein moderner Tarifvertrag muß ermöglichen, dass die Mitarbeiter bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens (...) auch durch vorübergehend verlängerte Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich sichern können. (...) Der Tarifvertrag soll bestimmen, in welchen Fällen die jeweilige Regelung den Tarifparteien zur Zustimmung vorgelegt werden muß.“ (Gesamtmetall 1997)

wird“. Damit wird der von den Arbeitgebern geforderten Verlagerung der Regelungskompetenz auf die betriebliche Ebene eine explizite Absage erteilt. Außerdem soll die Regel „Stundung vor Verzicht“ gelten, das heißt, Abweichungen vom Tarif dürfen nur vereinbart werden, wenn zugleich Bedingungen für die Rückzahlung fixiert werden. Die IG Metall will dabei ihre Vorstellungen notfalls auch gegen die Interessenbekundungen von Belegschaften und Betriebsräten durchsetzen:

„Belegschaften brauchen Schutz vor Erpressungen. Die IG Metall macht ihre Zustimmung nicht nur vom Wollen der Betriebsräte abhängig. (...) Die IG Metall hat die Pflicht, Belegschaften und Betriebsräte vor Erpressungs- und Spaltungsversuchen der Unternehmer zu schützen, notfalls auch durch Ablehnung einer vom Betriebsrat unter Druck akzeptierten Tariföffnung.“ (IG-Metall-Bezirk Baden-Württemberg 1997)

Die generell ablehnende Haltung der IG Metall gegenüber betrieblichen Regelungen schließt nicht aus, dass auf der Ebene der *Verwaltungsstellen* der Abschluss von betrieblichen Regelungen in Einzelfällen geduldet wird. Die Funktionäre in den Verwaltungsstellen, die mit der Betreuung und Beratung der Betriebsräte vor Ort befasst sind, kennen deren Entscheidungszwänge und das Dilemma, in das betriebliche Interessenvertretungen geraten, wenn Beschäftigungssicherung mit dem Verzicht auf tarifliche Leistungen erkaufte werden soll. Manchmal liegt es dann näher, die Betriebsräte zu beraten und einen Abschluss zu tolerieren, als das Risiko einzugehen, dass Abschlüsse ganz ohne Gewerkschaftsbeteiligung stattfinden (IGM Vwst. 3). Überwiegend wird die Regelung von Arbeitszeit- oder Einkommensfragen auf der betrieblichen Ebene jedoch als partielle Aufkündigung des Flächentarifs eingeschätzt und entsprechend zurückgewiesen. Eine „Erpressung“ der Mitarbeiter mit Hinweis auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und die Notwendigkeit von Kostensenkungen oder Standortverlagerungen sei ohnehin nur in Unternehmen mit einem niedrigen Organisationsgrad möglich (IGM Vwst. 2).

### **3.2 Unternehmensbezogene Regulation: Ultima ratio oder neue Gestaltungsoption?**

Die unternehmensbezogene Arbeitsregulation ist als Regulationstypus charakterisiert worden, in dem die Akteure nach einer Redefinition der Arbeitsregulation innerhalb des bestehenden institutionellen Arrangements suchen. Das heißt, die Bindung an das Flächentarifvertragssystem wird bereits in wesentlichen Punkten aufgelöst, wenn gleich die Ebene der kollektiven Regelungen nicht vollständig verlassen wird. Die Akteure auf Unternehmensebene (Geschäftsleitungen und Betriebsräte) nehmen die Vereinbarung zentraler Regelungsgegenstände selbst in die Hand. Sie streben eine Differenzierung tariflicher Regelungen im Sinne unternehmensspezifischer Regelungen an, suchen vor allem aber auch nach Möglichkeiten, von tariflich gesetzten Standards (insbesondere in Bezug auf die Gestaltung von Arbeitszeit und Entgelten) ab-

zuweichen. Damit muss nicht zwangsläufig der Verbandsaustritt verbunden sein. Weitere Strategien von Arbeitgebern können auch darauf hinauslaufen, unter Aufrechterhaltung der Verbandsmitgliedschaft mit Gewerkschaften Haus- oder Ergänzungstarifverträge auszuhandeln.

Der Abschluss von Haus- und Ergänzungstarifverträgen ist durchaus nicht als exotische Abweichung von der Praxis flächendeckender, betriebsübergreifender Tarifregelungen zu verstehen. Von den 47.000 beim Bundesarbeitsministerium registrierten Tarifverträgen sind ca. zwei Drittel Verbands- und Flächentarifverträge, ein Drittel (16.500) Firmen- oder Haustarifverträge (vgl. Bispinck/Schulten 1999: 190). Insgesamt hat die Bindungskraft des Flächentarifs in westdeutschen Unternehmen in den letzten Jahren leicht abgenommen: Der Anteil der Betriebe, die einem Flächentarifvertrag unterliegen, ging von 52 % (1995) auf 49 % (1997) zurück, in Ostdeutschland unterlag 1997 nur jedes vierte Unternehmen (26 %) einem Flächentarif (vgl. IAB 1999). Dennoch ist der Verbands- bzw. Flächentarifvertrag für die Mehrzahl der Betriebe bzw. Beschäftigten in Deutschland noch immer als dominante Regulationsform anzusehen.<sup>7</sup>

Aus der Sicht verbandlicher Akteure stellt der Abschluss von Vereinbarungen, die die kollektiven Regelungen des Flächentarifs substituieren oder auch ergänzen, ein spezifisches Organisationsproblem dar (vgl. Abschnitt 3.5). Dies gilt insbesondere für die Arbeitgeberverbände, die aufgrund der eigenen Tariffähigkeit der Unternehmen als Akteure aus dem Verhandlungsgeschehen hinaus- oder doch in eine marginale Position gedrängt werden können.

Die regionalen Arbeitgeberverbände können Austritte von Unternehmen oder ausgegründeten Unternehmensteilen kaum verhindern. Unternehmen, die die Bindung an den Flächentarif aufkündigen, begründen dies meist mit Kosteneinsparungen, im Falle der Metallindustrie durch die Umgehung der 35-Stunden-Woche. Selbst die Nachwirkung des Tarifvertrags und die einjährige „Schonfrist“ beim Betriebsübergang nach § 613a BGB bildet in diesen Fällen keine wirksame Barriere<sup>8</sup>. Aus diesem Grund sehen die Vertreter der Arbeitgeberverbände bei der Ausgliederung von Unternehmensteilen, die als neugegründete Firmen nicht wieder in den Verband eintreten, oder bei Austritten ganzer Unternehmen kaum noch Eingriffsmöglichkeiten.

Vertreter der Arbeitgeberverbände interpretieren die aktuellen Integrationsprobleme und die immer lauter werdende Kritik aus den eigenen Reihen als Resultat einer bis-

---

<sup>7</sup> Laut IAB-Betriebspanel waren 1997 65 % der westdeutschen und 44 % der ostdeutschen Arbeitnehmer in einem flächentarifgebundenen Unternehmen beschäftigt (vgl. IAB 1999).

<sup>8</sup> § 613a BGB bestimmt, dass die Rechtsnormen eines Tarifvertrages oder einer Betriebsvereinbarung nicht vor Ablauf eines Jahres nach dem Betriebsübergang zum Nachteil der Arbeitnehmer geändert werden dürfen.

lang zu nachgiebigen Haltung gegenüber gewerkschaftlichen Forderungen. Verbandsaustritte werden als „Quittung“ für die bisherige Tarifpolitik betrachtet: „Wir werden jetzt bestraft für das, was wir vorher gemacht haben.“ (SWM 1) Die bisherigen Tarifabschlüsse hätten Standards gesetzt, die von der wirtschaftlichen Prosperität und hohen Unternehmenserträgen getragen wurden. In der ökonomischen Krise zeige sich, dass die tariflichen Standards für die weniger leistungsfähigen Unternehmen zu hoch seien.

Bestrebungen von Unternehmen, die Tarifbindung aufzulösen oder flexibler zu machen, sei es durch Verbandsaustritte, Outsourcing von Unternehmensteilen oder den Abschluss von Haustarifverträgen mit neuen Verhandlungspartnern auf gewerkschaftlicher Seite, lassen sich allerdings durch den Verweis auf zu hohe Arbeitskosten nicht hinreichend erklären. Vielmehr wird hier eine Herausforderung deutlich, die durch die Veränderung von Arbeitsstrukturen und die Verschiebung von Branchengrenzen auf Verbände und Gewerkschaften zukommt. Die Problematik einer mangelnden „Passung“ von tariflichen Regelungen und neuen Arbeitsanforderungen, die häufig aus einer strategischen Neuausrichtung von Unternehmen von der industriellen Produktion hin zu dienstleistungsorientierten Geschäftsfeldern resultiert, ergibt sich typischerweise am ehesten im Bereich des IuK-Sektors. Somit besteht das Organisationsproblem der Arbeitgeberverbände nicht nur in der kostenpolitisch motivierten Tariffucht. Vielmehr geht es auch darum, tragfähige Organisationsangebote zu machen, um auch diejenigen Unternehmen (wieder) integrieren zu können, die sich durch Aus- oder Neugründungen der Verbandsmitgliedschaft entziehen.

Während die Arbeitgeberverbände im Falle einer Aufkündigung der Verbandsmitgliedschaft oder beim Abschluss von Haustarifverträgen als Akteure zurücktreten müssen, sehen sich die Gewerkschaften vor die Entscheidung gestellt, ob sie tarifpolitische Alleingänge von Unternehmen durch den Abschluss von Haus- oder Ergänzungstarifverträgen nachvollziehen wollen. Häufig werden nicht nur geringfügige Modifikationen, sondern deutliche Abweichungen von Tarifnormen (z.B. bei der wöchentlichen Arbeitszeit) in Kauf genommen, um die Tarifbindung zu erhalten. Insbesondere im IuK-Sektor führt dies zu einer breiten Ausdifferenzierung tariflicher Standards, nicht nur in den Fällen, in denen verschiedene Gewerkschaften Vertragspartner waren, sondern auch innerhalb des Geltungsbereichs der IG Metall (vgl. Wagner/Schild 1999: 90).

Wir wollen die Implikationen, die sich für die verbandliche Interessenorganisation aus der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation ergeben, im Folgenden an zwei Beispielen illustrieren: Zum einen anhand des Ergänzungstarifvertrags, auf den sich im März 1998 die Unternehmensleitung der Daimler-Tochter debis, die IG Metall und der VMI einigten, und zum anderen am Beispiel der IBM Deutschland Informa-

tionssysteme GmbH, die seit ihrem Austritt aus dem Metallarbeitgeberverband Haustarifverträge mit der DAG abschließt.

### 3.2.1 Der debis-Ergänzungstarifvertrag

Die debis entstand 1990 als Dachgesellschaft für aus dem Daimler-Benz-Konzern ausgelagerte Dienstleistungsbereiche. debis gliedert ihre Aktivitäten in drei *Geschäftsbereiche*: Financial Services, IT-Services und Telecom Services. debis (heute: DaimlerChrysler Services AG) verzeichnet seit Jahren eine dynamische Beschäftigungsentwicklung. 1998 wurden weltweit 5.323 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt und damit die Zahl der Beschäftigten um 36 % auf 20.221 gesteigert. In Deutschland beschäftigt debis 13.519 Mitarbeiter (+ 25 %, vgl. debis 1999). Für ca. 2.300 Beschäftigte blieb bei der Ausgründung die originäre Tarifbindung der Metallindustrie erhalten, spätere Akquisitionen und Neugründungen blieben meist tariffrei. Dadurch entstand bei debis eine tarifpolitische „Gemengelage“ mit einem Nebeneinander von tarifgebundenen und tariflosen Unternehmenseinheiten. Angesichts des Beschäftigungszuwachses, der sich v.a. in den nicht tarifgebundenen Bereichen vollzieht, war absehbar, dass die Tarifbindung innerhalb des Unternehmens immer stärker zurückgehen würde.

Der debis-Vertrag, der mittlerweile für ca. 50 % der in den inländischen debis-Gesellschaften Beschäftigten gilt, zeigt gegenüber dem Flächentarifvertrag der baden-württembergischen Metallindustrie inhaltliche Weiterentwicklungen hinsichtlich Arbeitszeit, Entgelt und der Eröffnung individueller Verhandlungsspielräume für die Beschäftigten (Zielvereinbarungen). Darüber hinaus wurde ein individueller Anspruch auf Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart. Formal wurde der sogenannte „Dienstleistungstarifvertrag“ als Ergänzungstarifvertrag zu den Flächentarifverträgen der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbadens zwischen einer vom VMI bevollmächtigten „Tarifgemeinschaft von Dienstleistungsunternehmen“ und der IG-Metall-Bezirksleitung Stuttgart abgeschlossen<sup>9</sup>. Innerhalb von 24 Monaten soll der Geltungsbereich des Vertrages zunächst innerhalb der debis ausgeweitet werden, bevor nach Ablauf dieser Frist auch andere Unternehmen in die Tarifgemeinschaft aufgenommen werden dürfen.

Eines der Kernelemente des Vertrages ist die *differenzierte Regelarbeitszeit*, die zwischen 35 und 40 Wochenstunden betragen kann. Für Schichtarbeiter und bisher tarifgebundene Mitarbeiter gilt weiterhin die 35-Stunden-Woche. In Abhängigkeit vom Lebensalter kann die Arbeitszeit so gestaffelt werden, dass mit dem 55. Lebensjahr ebenfalls eine Reduzierung auf 35 Stunden erreicht wird, ohne dass eine Einkom-

---

<sup>9</sup> debis Berlin verhandelte für den Arbeitgeberverband der Metallindustrie in Berlin (VME).

mensminderung erfolgt. Bei besonderen Kapazitätsanforderungen kann mit den Mitarbeitern eine Arbeitszeit-Budgetvereinbarung abgeschlossen werden, die zusätzliche Arbeitszeiten ermöglicht, ohne dass diese als Mehrarbeit gerechnet werden. Statt dessen werden die zusätzlich geleisteten Arbeitsstunden einem auf fünf Jahre angelegten Langzeitkonto gutgeschrieben.

Weiterhin enthält der Vertrag hinsichtlich der *Entgeltgestaltung* neuartige und speziell auf die Anforderungen der IT-Branche zugeschnittene Vergütungsgruppen, die anhand von 50 Eckpositionen (Stellenbeschreibungen) definiert sind. Die Vergütungsgruppe 5 bildet die „Schnittstelle“ zum Flächentarifvertrag, so dass die Gehaltsentwicklung der debis-Angestellten an die der Beschäftigten in der Metallindustrie gekoppelt ist. Die „Jahreszielgehälter“ enthalten variable Bestandteile, die bei den unteren Vergütungsgruppen 10 %, bei den oberen 15 % bis 20 % des Jahreseinkommens ausmachen. Bezugsgröße für die variablen Entgeltbestandteile sind sowohl die individuelle Leistung als auch das Unternehmensergebnis. Instrumente der Leistungsbewertung sind Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen, die jeweils 50 % der variablen Bestandteile bestimmen.

Von der IG Metall wird insbesondere die Tarifierung der überbetrieblichen Entgeltbestandteile als tarifpolitisches Novum und Erfolg in den Verhandlungen gewertet. Erstmals sei es gelungen, den Direktionsspielraum des Arbeitgebers, der sonst bei der Zuteilung übertariflicher Leistungen existiere, der Kontrolle tariflicher Standards und der Zustimmung des Betriebsrats zu unterwerfen (IGM Vwst. 4b)<sup>10</sup>. Mit dem „Prinzip Selbstverantwortung“, das in den Regelungen über Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche zum Tragen kommt, ist erstmals auch Regelungskompetenz in größerem Umfang an die Mitarbeiter weitergegeben worden.

Innerhalb der IG Metall war die Variabilisierung der Entgelte auf der Basis von Zielvereinbarungen ebenfalls umstritten. Schließlich setzten sich die Befürworter größerer Spielräume gegen die „Alt-Metaller“ in der Verhandlungskommission durch. Sie schätzten die Chancen der neuen Regelungen für die Beschäftigten höher ein als das Schutzbedürfnis qualifizierter Mitarbeiter:

„Das war eine spannende Bewegung, auch bei uns in der Verhandlungskommission, in der Tarifkommission. Also es gab einige Metaller, Alt-Metaller, sag ich jetzt mal, in Anführungszeichen, die einen gewissen Horror hatten vor der Flexibilisierung, der Variabilisierung der Entgelte, Jahreszielgehalt, abhängig vom Ergebnis und so, also lieber klar Schiff hier. Aber die Ehrenamtlichen haben uns dann sehr deutlich überzeugt, und haben uns gesagt: Traut uns doch zu, dass wir auf der Grundlage der operativen Planung im Unternehmen Chancen und Risiken

---

<sup>10</sup> Der Dienstleistungstarifvertrag legt fest, dass der Arbeitgeber einmal jährlich auf Verlangen des Betriebsrats die angewandten Kriterien zur Festlegung der Jahreszielgehälter zu erläutern hat. Darüber hinaus kann der Betriebsrat neue bzw. modifizierte Kriterien oder die Aufhebung einzelner Kriterien verlangen. Strittig ist noch, ob die Gestaltung der Kriterien den örtlichen Betriebsräten überlassen bleibt oder in die Verantwortung des Konzernbetriebsrats gelegt werden soll (IGM Vwst. 4b).

selber einschätzen können. Natürlich ist es deine Aufgabe als Gewerkschafter, die Risiken zu minimieren, uns auf Risiken hinzuweisen, aber dieses Risiko als Chance wollen wir haben. Und die werden auch rechtzeitig reagieren, das sind ja auch hochqualifizierte Mitarbeiter, die ihr Unternehmen beobachten und einschätzen können.“ (IGM Vwst. 4b)

Das Zustandekommen des Vertrages bei debis wird sowohl von gewerkschaftlichen als auch von verbandlichen Akteuren als erster wichtiger Schritt in eine neue Organisationsdomäne betrachtet.

„Das hat uns in der gesamten DV/IT-Branche bis weit hinein in den industriellen Dienstleistungsbereich viele Achtungserfolge gebracht, so dass man uns jetzt dafür für prädestiniert hält.“ (IGM BL 1b)

Die IG Metall fand bei debis relativ günstige Ausgangsbedingungen für eine Tarifierung der Arbeitsbedingungen vor. So verfügt die Gewerkschaft durch die ehemalige Zugehörigkeit vieler Firmenbereiche zum Daimler-Benz-Konzern über eine für ein Dienstleistungsunternehmen überdurchschnittliche Repräsentanz. Darüber hinaus verweisen IG-Metall-Vertreter darauf, dass bei debis eine dem Tarifvertragssystem verpflichtete Firmenkultur existiere, so dass auch auf Unternehmensseite ein Interesse an der einheitlichen Regelung von Rahmenbedingungen bestand. In anderen Unternehmen, die durch Ausgründungen aus der M+E-Industrie hervorgegangen sind, dürfte es die IG Metall nach eigener Einschätzung erheblich schwerer haben, qualitativ vergleichbare Abschlüsse zu erzielen (vgl. Schiller 1999, IGM Vwst. 4b).

Die betriebliche Interessenvertretung bei debis hat erkannt, dass in der Vertretung von Schutzpositionen für die Beschäftigten der Softwareindustrie kein Mobilisierungspotential liegt. Statt dessen gelang das erfolgreiche Marketing geregelter Vergütungsstrukturen (unter dem Stichwort „Fairness und Transparenz“) sowie die Verankerung eines individuellen Anspruchs auf Weiterbildung.

„Durch den Tarifvertrag wurde transparent, was nicht hätte sein dürfen: der ganze Wirrwarr von Arbeitsverträgen, den keiner erahnt hatte, Nebenabreden, die selbst die Personalabteilung nicht kannte. Wir hatten Gesellschaften und Personengruppen, die unter den Mindeststandards des neuen Tarifvertrags lagen. In etlichen Bereichen führte er deshalb zu einer massiven Erhöhung der Gehälter (...). Auch debis hat nicht verloren, obwohl der Vertrag sie etliches kostet. Aber sie erzielt auf der administrativen Seite erhebliche Kosteneinsparungen.“ (Schiller 1999)

Auch von IG-Metall-Vertretern wird konzidiert, dass im Bereich der Softwareindustrie Schutzfunktionen für die Beschäftigten eine andere Rolle spielen als bspw. in Produktionsbereichen. Illustrieren lässt sich dies am Beispiel der Arbeitszeitpolitik. Statt weiter Arbeitszeitverkürzungen in Richtung auf die 35-Stunden-Woche für alle Beschäftigten anzustreben, stimmte die IG Metall bei debis Vereinbarungen zu, die für Mitarbeiter in der Entwicklung besondere Ruhephasen etwa nach Projektphasen als Ausgleich für besondere Belastungen oder Qualifizierungsansprüche vorsehen.

Die Hoffnung, dass sich mit der Tarifbindung auch der Organisationsgrad merklich erhöhen würde, hat sich bislang nicht erfüllt. Hohe Organisationsgrade gibt es vor

allem in den Rechenzentren (Schätzungen belaufen sich auf zwischen 70 % und 90 %), in den übrigen Unternehmensbereichen wird der Organisationsgrad auf zwischen 25 % und 30 % geschätzt. Die IG Metall rechnet auch nach Abschluss des Dienstleistungstarifvertrages bei den debis-Angestellten eher mit Mitnahmeeffekten als mit einer erhöhten Bereitschaft, der gewerkschaftlichen Organisation beizutreten:

„Es gibt einen großen Anteil von Angestellten, die sich von der IG Metall exzellent bedienen lassen. Die Dienstleistungseinbahnstraße ist da hoch entwickelt.“ (IGM Vwst. 4b)

Ein wesentlicher Kritikpunkt in der innergewerkschaftlichen Auseinandersetzung um den debis-Vertrag ist denn auch die Bereitstellung kollektiver Güter gerade für Beschäftigtengruppen, in denen die gewerkschaftliche Organisationsbasis schwach ist. Die IG Metall habe ihre organisationspolitische Stärke in den industriellen Produktionsbereichen des Unternehmens genutzt, um für nicht organisierte Beschäftigte in den Dienstleistungsbereichen ein günstiges Ergebnis durchzusetzen. Der debis-Vertrag ist an die Tarifierhöhungen in der M+E-Industrie gekoppelt, so dass die dort unter Umständen durch Arbeitskämpfe durchgesetzten Erhöhungen auch den Beschäftigten der debis zugute kommen, die in einem weit geringeren Maß organisiert sind.

„Da gibt's auch natürlich noch Auseinandersetzungen in der IG Metall, denn das wird ja alles vorfinanziert aus Beiträgen aus anderen Bereichen, wobei die Einsicht in die Notwendigkeit verbreitet ist und dadurch auch die Solidarität. (...) Das hängt mit dieser Mentalität zusammen, die die Kollegen aus der Daimler-Benz AG mitgebracht haben: Die IG Metall ist für uns zuständig, und die da unten, die bauen die Autos und zahlen die Beiträge.“ (IGM Vwst. 4b).

Allerdings werden auch Legitimationsprobleme befürchtet, insofern, als der debis-Tarifvertrag „Begehrlichkeiten“ bei Unternehmen wecken könnte, die bislang der Tarifgemeinschaft nicht angehören. Es ist eine Klausel vereinbart worden, die den Beitritt weiterer Unternehmen zur Tarifgemeinschaft bis auf weiteres (24 Monate) verhindert. Bis dahin sollen Verhandlungen über die Einbeziehung weiterer debis-Gesellschaften geführt werden. Nichtsdestotrotz wird auf Seiten der IG Metall der Vertrag als „Einfallstor“ für weitere Öffnungen interpretiert:

„Das heißt also, mit dem debis-Tarifvertrag ist eine neue Marge gesetzt worden für zukünftige Verhandlungen des Flächentarifvertrags. Uns wird dann vorgeworfen, dass wir noch festhalten an den klassischen Konditionen des Flächentarifvertrags. Das ist die andere Seite.“ (IGM BL 1a)

Die DAG, über längere Zeit als Akteur in die Verhandlungen bei debis involviert, zog sich vor der Paraphierung des Vertrages wegen inhaltlicher Unstimmigkeiten zurück, entschloss sich aber später, den Vertrag ebenfalls zu unterzeichnen. Diese Entscheidung war weniger inhaltlich motiviert als durch den Wunsch, Handlungsfähigkeit zu demonstrieren:

„Wir wollen im Tarifgeschäft bleiben, und vor allem wollen wir im Tarifgeschäft bleiben als Dienstleistungsgewerkschaft. Wir haben das durchdiskutiert. Der letzte Tenor war, es ist ein

Tarifvertrag, der hat viele positive Elemente, hat einen neuen Philosophieansatz im Hinblick auf die Arbeitszeit. Das kann man so und so sehen, aber aus den Erfahrungen, die wir als DAG gemacht haben mit einem Tarifvertrag bei der IBM, mit dem Ausstieg der IG Metall dort, die bis heute nicht mit am Verhandlungstisch sitzen und das sehr hart spüren, bei den Aufsichtsratswahlen, die sie mit Pauken und Trompeten verloren haben und auch bei den Betriebsratswahlen, die, wie gesagt, in diesem Unternehmen nichts mehr zu sagen haben als Gewerkschaft, da haben wir gesagt: Den Fehler wollen wir natürlich nicht machen.“ (DAG 1b)

Auch auf Seiten des Arbeitgeberverbands wurde der bei debis abgeschlossene „Dienstleistungstarifvertrag“ als Beitrag zur Stärkung des Flächentarifvertrags und „Vorbild für die Tarifpolitik insgesamt“ begrüßt, insgesamt wurde dem debis-Vertrag eine „Signalwirkung“ für den Dienstleistungssektor zugeschrieben (Gemeinsame Presseerklärung der Arbeitgeberverbände, der debis und der IG Metall vom 18.3.1998). Es ist bereits darauf hingewiesen worden, dass aus Sicht der Arbeitgeberverbände der Abschluss von Firmentarifverträgen vor allem deshalb problematisch ist, weil sie als Akteure ausgeschlossen oder in eine marginale Rolle verwiesen werden. Der bei debis abgeschlossene Ergänzungstarifvertrag hingegen ermöglichte es dem VMI, sowohl als Akteur involviert zu bleiben als auch tarifpolitische Kompetenz in einem neuen Handlungsfeld zu demonstrieren. Inhaltlich federführend waren allerdings IG Metall und auf Seiten von debis Unternehmensleitung sowie Konzernbetriebsrat. Aus Sicht des Arbeitgeberverbands sind denn auch nicht alle Elemente des debis-Vertrages auf andere Unternehmen der M+E-Industrie übertragbar, insbesondere der Qualifizierungsanspruch sei im Flächentarifvertrag aus Kostengründen nicht zu vertreten.

### **3.2.2 Der Abschluss von Haustarifverträgen bei IBM**

Die Ausgangssituation bei IBM war zunächst mit der bei debis vergleichbar. Dort waren nach einer Umstrukturierung und der Ausgründung kleinerer Unternehmenseinheiten in GmbHs (Service, Außendienst etc.) ebenfalls Bereiche ohne Tarifbindung entstanden. Im Unterschied zu debis trat das Unternehmen jedoch aus dem Metallarbeitgeberverband aus und nahm Verhandlungen um einen Haustarifvertrag auf. Da diese mit IG Metall und DAG parallel geführt wurden, gerieten beide Gewerkschaften in eine Konkurrenzsituation, die schließlich im Dezember 1993 mit einem Abschluss durch die DAG endete, während sich die IG Metall aus den Verhandlungen zurückzog. Im Dezember 1998 einigten sich IBM und die DAG auf einen weiterführenden „Tarifvertrag Arbeitszeit“ und einen „Tarifvertrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung“ mit einer Laufzeit bis zum 31.12.2001.

Der Fall IBM zeigt noch heute Nachwirkungen in der baden-württembergischen Tariflandschaft. Dass der Vorgang auf Seiten der IG Metall als Exempel eines unternehmerischen Alleingangs interpretiert wurde, der nicht nur die Geltung des Metall-

tarifvertrags außer Kraft setzt, sondern auch für die ausgegründeten Unternehmensteile die Tarifbindung ganz auflöst, liegt auf der Hand. Befürchtet wird, dass es dort, wo Outsourcing als Instrument eingesetzt wird, um tarifliche Standards zu umgehen, zu Spaltungen in privilegierte, tariflich geschützte Mitarbeiter auf der einen Seite und weniger privilegierte Beschäftigte in Bereichen ohne Tarifbindung auf der anderen Seite kommt.

„Es sind völlig neue Gesellschaften, kleine GmbHs, die dort gegründet worden sind, die teilweise über keinen eigenen Betriebsrat verfügen, und die mit völlig anderen Standards arbeiten können, als das eben noch für die Normalarbeitsbeschäftigten gilt. Das führt zu einer Spaltung innerhalb der Beschäftigten. Es gibt also wirklich Beschäftigte erster, zweiter, dritter Klasse, von den Freelancern ganz zu schweigen.“ (IGM BL 1a)

IBM repräsentiert aber auch aus anderen Gründen eine Variante der unternehmensbezogenen Regulation, die aus Sicht der IG Metall deutlich kritischer zu bewerten ist als das bei debis erzielte Ergebnis. Der Abschluss eines Haustarifvertrags wird hier klar als „Tarifflucht“ interpretiert, die Rolle der DAG wird in einer Art Handlangerfunktion gesehen. Sie wird als diejenige Gewerkschaft betrachtet, die die Durchsetzung von Arbeitgeberpositionen gegen die Interessen der Beschäftigten lediglich „legitimiert“ habe. Insbesondere die weitgehende Flexibilisierung der Arbeitszeitregelung, die von der Unternehmensleitung durchgesetzt werden konnte, stößt auf Kritik: Innerhalb eines „Zeitkorridors“ von 6 bis 22 Uhr können keine Überstunden mehr geltend gemacht werden, Arbeitszeiten, die über 38 Stunden die Woche hinausgehen, sollen über ein Arbeitszeitkonto ausgeglichen werden.

Auch bei der DAG bestehen Zweifel an der Variante der unternehmensbezogenen Regulation. Dennoch werden die Abschlüsse bei IBM aus organisationspolitischer Sicht als unvermeidlich angesehen:

„Haustarifverträge sind aus unserer Sicht, auch in Bezug auf das handling, eigentlich der schlechteste Weg. Tarifverträge sollen ja auch dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen im Sinne der Beschäftigten auf dem gleichen Niveau zu halten. Der Haustarifvertrag kann eigentlich nur der Einstieg sein in einer neuen Branche oder in einer ganz spezifischen Sondersituation, um den Weg zu öffnen für eine gesamte tarifpolitische Regelung, was immer noch unser Ziel ist in der IT-Branche.“ (DAG 1b)

Die Konkurrenz zwischen gewerkschaftlichen Organisationen, die am Beispiel der Verhandlungen bei IBM und debis deutlich wird, verschärft sich zusehends. Zwar wird auch innerhalb der IG Metall intensiv über Interessenvertretungsstrategien für Angestellte und Beschäftigte des IT-Sektors nachgedacht (vgl. 3.3). Die Diskrepanz zwischen Positionen, die eher die Interessen gewerblicher Arbeitnehmer abdecken und den Positionen, die eine zukunftsgerichtete Angestelltenpolitik anstreben, lässt sich jedoch nicht ohne weiteres auflösen. Wo sich die IG Metall beim Abschluss von tariflichen oder betrieblichen Regelungen nicht kompromissbereit zeigt, können andere Verhandlungspartner, zum Beispiel die DAG oder in Zukunft ver.di, unter Umständen eher verhandlungsfähige Positionen anbieten und damit Erfolge erzielen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften aufgrund ihrer Organisationslogik ein grundsätzliches, existenziell begründetes Interesse an kollektiven Regelungsformen haben – sie sind das wichtigste „Austauschergebnis“ der verbandlichen Ordnung. Allerdings müssen Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften mittlerweile erkennen, dass die Bereitstellung kollektiver Güter nicht mehr ausreicht, um Mitgliederrekrutierung bzw. -loyalität sicherzustellen. Sie sind somit gezwungen, sich auf die Option der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation einzulassen und den Abschluss von firmenbezogenen Ergänzungs- oder Haustarifverträgen ggf. sogar zu unterstützen, obwohl diese Option aus verbandlicher Sicht einen höheren Ressourceneinsatz verlangt und die kollektive Durchsetzungsfähigkeit der Verbände schwächt. Dies hoffen sie durch die Demonstration von Kompetenz und Legitimationsgewinn in neuen Handlungsfeldern zu kompensieren. Hauptmotiv für die IG Metall, sich auf den Abschluss eines Ergänzungstarifvertrags bei debis einzulassen, war das Interesse, die Tarifbindung zu erhalten bzw. auszubauen. Sowohl die IG Metall als auch der VMI konnten sich über den Abschluss des debis-Ergänzungstarifvertrages als tarifpolitische Akteure profilieren. In besonderem Maße gilt dies für die IG Metall: Der Metallgewerkschaft ist es nach eigenen Angaben gelungen, die Tarifbindung gerade in Bereichen, in denen die Beschäftigten annahmen, eine tariffreie Aushandlung ihrer Einkommensbedingungen sei für sie günstiger, als Vorteil für die Beschäftigten zu vermarkten. Somit verbucht die IG Metall trotz kritischer Stimmen im eigenen Lager den Abschluss des debis-Ergänzungstarifvertrages als „Achtungserfolg“ und als wichtigen Schritt in die umkämpfte Domäne des IuK-Sektors, wenngleich die Befürchtung besteht, dass der „Dienstleistungstarifvertrag“ Begehrlichkeiten wecken könnte – nicht nur bei anderen Dienstleistungsunternehmen, sondern auch bei jenen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, für die nach wie vor der Flächentarifvertrag gilt.

### **3.3 Individualisierte Arbeitsregulation als tarifpolitisches Neuland**

Nach unserer Definition kommt die *individualisierte Arbeitsregulation* ohne überbetriebliche, tarifvertragliche Regelungen und weitgehend auch ohne betriebliche Interessenvertretung aus. In der vorliegenden Untersuchung haben wir diesen Typ der Arbeitsregulation insbesondere in den relativ jungen Unternehmen im Bereich der IT-Branche und der biotechnischen Industrie beobachtet.

Hier dominieren direkte Verhandlungsbeziehungen zwischen dem Arbeitgeber und dem einzelnen Mitarbeiter auf der Grundlage gesetzlicher Regelungen. Entgelt, Arbeitszeit oder auch Arbeitsbedingungen werden individuell ausgehandelt und nachfolgend in einem Arbeitsvertrag fixiert. Die Regelungen beziehen sich nicht auf Ta-

rifverträge, sondern fast ausschließlich auf die Anforderungen höchst dynamischer und risikoreicher Märkte. Dauer und Lage der Arbeitszeit sind folglich kaum einer expliziten Regelung unterworfen. Statt dessen treten neue Regelungsinhalte in den Vordergrund: Individuelle Einkommensvereinbarungen, Zielvereinbarungen oder Vereinbarungen zur Qualifizierungs- und Karriereplanung.

Zwar bleibt auch in der individualisierten Variante der Arbeitsregulation das Entgelt ein zentraler Regelungsgegenstand (meist in Verbindung mit variablen, leistungsbezogenen Entgeltbestandteilen), aber zusätzlich rücken Themen wie die Kundenorientierung von Produkten und Serviceleistungen, Qualifizierungsperspektiven der Mitarbeiter, Beteiligung an Entscheidungen und diskursive Koordination im Rahmen projektförmig organisierter Arbeit in den Vordergrund einer hochgradig kommunikativen Arbeitsregulation. Diese neuen Komponenten erhalten im Vergleich zur kollektiven bzw. unternehmensbezogenen Regulation einen wesentlich höheren Stellenwert. Ein wesentlicher Unterschied besteht auch darin, dass die Beschäftigten ihre Interessen meist selbst vertreten, ohne auf eine betriebliche oder überbetriebliche kollektive Interessenvertretung zurückzugreifen. Sie verstehen sich kaum mehr als Arbeitnehmer im hergebrachten Sinn, sondern als unternehmerisch handelnde „Problemlöser“ im Unternehmen. Da auch auf Arbeitgeberseite wenig Interesse an einer Stellvertreterpolitik durch kollektive Akteure bzw. Verbände existiert und statt dessen direkt mit den Beschäftigten verhandelt wird, kommt Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden in Unternehmen dieses Typs keine große Bedeutung zu.

Damit stellt sich für kollektive Akteure in wissensintensiven Unternehmen dieses Typs das Problem der Mitgliederrekrutierung in besonderer Weise. Im Folgenden illustrieren wir diese Problemstellung am Beispiel der IT-Branche. Sowohl Metallarbeitgeberverbände als auch IG Metall betrachten diese Branche bzw. Unternehmen, die aus der Metallindustrie stammen und neue Geschäftsfelder im IuK-Sektor entwickelt haben, als ihre angestammte Organisationsdomäne.

Welche Herausforderungen sehen die Verbände im Hinblick auf ihre Organisationsfähigkeit auf sich zukommen? Wie schätzen sie den Organisationsbedarf potentieller Mitglieder ein und sehen sie sich in der Lage, diesen in eine zielgerichtete Interessenvertretungspolitik umzusetzen?

Aus der Sicht des Arbeitgeberverbandes VMI stellt sich in dieser Branche vor allem im Hinblick auf die Beschäftigten das Problem des Organisationsbedarfs: Weil auf dem Arbeitsmarkt qualifizierte Fachkräfte in der IuK-Branche derzeit knapp sind, bieten die Unternehmen attraktive Arbeitsbedingungen und teilweise weit über die tariflichen Entgelte hinausreichende Einkommenschancen an. Daher seien die Beschäftigten gegenwärtig an kollektiven Regelungen kaum interessiert. Eher schon sei auf Arbeitgeberseite ein Interesse an Transparenz und Einheitlichkeit erkennbar, insbesondere wenn es sich bei dem Arbeitgeber um ein größeres Unternehmen handelt.

Bei den Gewerkschaften gebe es das Interesse an kollektiven Regelungen ohnehin. Folglich sei es nur noch die Frage, welche Gewerkschaft sich durchsetzen werde. Deshalb bemüht sich der VMI seit einiger Zeit um eine stärkere Vertretungsmacht in der IT-Branche.

„Solange diese Unternehmen ohne Gewerkschaften auskommen, mag es ja gehen. Aber ich denke, dass dort irgendwann sehr viele Arbeitnehmer beschäftigt sein werden, dass diese Arbeitnehmer irgendwann arbeitsrechtliche, vergütungspolitische Probleme bekommen werden, das wird eine ganz normale Entwicklung innerhalb von einigen Jahren sein, und dann wird sich eine tarifpolitische Landschaft bilden, und ich denke, dass die bei uns angesiedelt sein wird.“  
(VMI 1b)

Derzeit wird beim Arbeitgeberverband VMI nicht davon ausgegangen, dass die Organisationsbedingungen der Unternehmen in der IT-Branche sich von denen in der Metallindustrie grundsätzlich unterscheiden. Daher wird beim VMI auch kein aktuelles Kompetenzdefizit gesehen: Tarifverhandlungen, Sozialpolitik und Arbeitsrecht gehörten auch bisher schon zu den Kernkompetenzen des Verbandes. Zudem habe man mit dem Abschluss des Tarifvertrags bei debis einen wichtigen Schritt in die neue „Domäne“ getan. Es ist vorgesehen, dass nach einer gewissen Zeit über einen weiteren Geltungsbereich für diesen Tarifvertrag verhandelt wird, wenn Interessenten – z.B. auch debis-Konkurrenten – auf den VMI zukommen. Konkrete Anfragen von Unternehmen, die in die Tarifgemeinschaft aufgenommen werden und in den Verband eintreten wollen, hat es bisher allerdings noch nicht gegeben.

Auch für die IG Metall steht fest, dass sich aus dem wirtschaftlichen Strukturwandel und der Verschiebung hin zu dienstleistungs- und wissensbasierten Tätigkeiten neue tarifpolitische Aufgabenstellungen ergeben (IG-Metall-Vorstand 1999a). Daher hält es die IG Metall für eine wichtige Zielsetzung, den Organisationsgrad in Unternehmen der IT-Branche zu erhöhen, auch wenn die Zielgruppe sich deutlich von dem Beschäftigtentypus unterscheidet, den die IG Metall bisher in erster Linie vertreten hat, nämlich der Arbeiterschaft in produktionszentrierten Branchen wie Automobilindustrie und Maschinenbau. Mit der Erschließung neuer Zielgruppen insbesondere im Angestelltenbereich soll auch die negative Mitgliederentwicklung der vergangenen Jahre aufgehalten oder sogar umgekehrt werden (vgl. IG-Metall-Bezirk Baden-Württemberg 1999b: 43ff.). Allerdings bliebe teilweise noch in der eigenen Organisation unbestimmt, wie sich die Gewerkschaft den konkreten Bedürfnissen der hochqualifizierten Wissensarbeiter nähern könne (IGM BL 1b). Selbstkritisch wird auch eingeräumt, dass die Beschäftigten, die jenseits des Normalarbeitsverhältnisses und der abhängigen Beschäftigung stehen (Selbständige, freie Mitarbeiter, Mikrounter-

nehmen), bisher keine Zielgruppe für Akquisition und Interessenvertretung darstellen. In diesem Bereich könne bisher lediglich die IG Medien Erfahrung vorweisen.<sup>11</sup>

„Bei den Freien, wie im Bereich Medien, Rundfunk, Fernsehen, sind die klassischen Industriegewerkschaften bisher unterbelichtet. Wir kennen das Problem, aber wir sind es bisher nicht angegangen. Wir haben das mit den klassischen Mitteln der gewerkschaftlichen Politik nicht im Griff, es gibt keinen Tarifvertrag dafür.“ (IGM Vwst. 4a)

Dem gewerkschaftlichen Zugriff auf die Beschäftigten in jungen und prosperierenden Unternehmen des IT-Bereichs sind derzeit offenbar noch enge Grenzen gesetzt. Eine Barriere gewerkschaftlicher Organisation in wissensbasierten Arbeitsbereichen ist die mangelnde Attraktivität kollektiver und selektiver Güter für die dort Beschäftigten. So werden herkömmliche gewerkschaftliche Schutz- und Regelungsangebote insbesondere von den jungen hochqualifizierten „Wissensarbeitern“ unter den derzeit für die Angebotsseite günstigen Arbeitsmarktbedingungen in der IT-Branche nicht nachgefragt. In einer aktuellen Studie zu den Organisationsperspektiven von Gewerkschaften im Bereich der qualifizierten Dienstleistungsarbeit (Zenke 1999) wurde festgestellt, dass tarifvertragliche Rechte, Arbeitsschutz und juristische Versicherungsleistungen im Arbeitsrecht aus der Sicht der Beschäftigten keinen Anreiz darstellen, um einer Gewerkschaft beizutreten oder einen Betriebsrat zu wählen. Statt dessen schätzen die Beschäftigten in der Softwarebranche ihre individuelle Verhandlungsposition so stark ein, dass sie auch bereit sind, ein niedriges (kollektives) Regulationsniveau zu akzeptieren. Zudem sei das Arbeitsklima in solchen Unternehmen – und dies gilt insbesondere für die Existenzgründungsphase – von einer engen kooperativen Bindung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer sowie von einem hohen Maß an Eigenverantwortung geprägt. Diese Befunde bestätigen unsere bisherigen Vermutungen über die mangelnde Anschlussfähigkeit von neuen Regulationsweisen und dem auf kollektive Repräsentanz zugeschnittenen System der industriellen Beziehungen.

„Die beruflichen Alltagserfahrungen werden von vielen Beschäftigten des Dienstleistungsbereichs als kaum vereinbar mit der klassischen Arbeitszeit- und Entgeltpolitik der Gewerkschaften erlebt. (...) Die gewerkschaftliche Flächentarifvertragspolitik zielt darauf ab, dass die wesentlichen materiellen Standards zur Regelung der Arbeitsbedingungen einheitlich sind und unabdingbar für alle Betriebe Geltung besitzen. Diese Normen der Metallwirtschaft werden in den Bereichen, über die wir hier sprechen, nicht oder nur teilweise akzeptiert bzw. wir waren bislang nicht in der Lage sie dort durchzusetzen.“ (Huber 1999: 539)

Ganz deutlich ist, dass die IG Metall auf die kollektive Repräsentanz auch im „tarifpolitischen Neuland“ setzt. Organisationsfähigkeit wird auch im IuK-Sektor mit einem hohen Organisationsgrad und flächendeckenden tariflichen Regelungen gleichgesetzt:

---

<sup>11</sup> Siehe z.B. die Publikation „Ratgeber Freie“, die die IG Medien bereits seit mehreren Jahren im Rahmen ihrer Serviceleistungen für diese Beschäftigtengruppe einsetzt.

„Organisations- und Betriebsstrukturen und Tarifverträge bedingen sich gegenseitig. Ohne organisatorische Kraft wird es keine Tarifverträge geben, ohne die Chance auf einen Tarifvertrag keinen hinreichenden Sinn und Nutzen, Mitglied der IG Metall zu werden.“ (IG-Metall-Vorstand 1999a: 16)

Primär laufen gewerkschaftliche Organisationsstrategien darauf hinaus, die tarifpolitische Zuständigkeit der IG Metall bei Ausgründungen oder Zergliederung von Unternehmenseinheiten zu erhalten. Bei Neugründungen von Unternehmen stellt sich hingegen für die IG Metall die Frage, „überhaupt erst einmal entsprechende Betriebs- und Organisationsstrukturen aufzubauen.“ (IG-Metall-Vorstand 1999a: 17)

Bei der Stärkung der Organisationsfähigkeit soll vor allem den Betriebsräten und den Verwaltungsstellen der IG Metall eine größere Verantwortung zukommen. Einschränkung wird allerdings auf die begrenzten Kapazitäten der Verwaltungsstellen verwiesen, so dass eine Stärkung der gewerkschaftlichen Präsenz vor allem in Betrieben „mit vorhandenen oder sich bereits bildenden gewerkschaftlichen Strukturen“ angestrebt wird (IG-Metall-Vorstand 1999a: 18). Aufgabe der Gewerkschaft sei es, sich in der Tarifpolitik darzustellen und hier zu zeigen, dass sie auch den Beschäftigten der IT-Branche und den Betriebsräten etwas zu bieten habe.

„Das heißt, wirklich von Betrieb zu Betrieb diese Branche zu durchkämmen und zu gucken, wie kommen wir an Betriebsräte, wie können wir dort versuchen, Tarifverträge abzuschließen – das sind ja meistens Haus- oder Ergänzungstarifverträge – die in etwa an den Standard der Flächentarifverträge herankommen.“ (IGM BL 1b)

Letztlich versucht die IG Metall sich somit zur Zeit vor allem auf eine vorhandene Organisationsbasis in den größeren Betrieben zu stützen. Bei den Unternehmen, in denen es keine betriebliche Interessenvertretung gibt, sind die Möglichkeiten für die Rekrutierung von Mitgliedern oder den Aufbau kollektiver Repräsentanz bislang sehr begrenzt:

„Das heißt, da kommen wir auch so gut wie gar nicht rein. Ich vermute mal, dass wir bei zwei Drittel dieser neuen Unternehmen überhaupt keine Chance haben.“ (IGM BL 1a)

Obwohl der Organisationsbedarf der Beschäftigten und Unternehmen dieses Typus<sup>4</sup> bei der IG Metall derzeit eher pessimistisch eingeschätzt wird (vgl. auch Zenke 1999), verweisen Gewerkschaftsfunktionäre darauf, dass es auch in diesen Unternehmen Beschäftigtengruppen gibt, deren Qualifikationsprofil aufgrund bestimmter Merkmale (z.B. Alter, Geschlecht) weniger gut vermarktbar ist. Diese Beschäftigten könnten sich, so die vielfach geäußerte Erwartung, im Interesse einer Besitzstandswahrung vor allem dann für eine gewerkschaftliche Organisation und kollektive Regelungen einsetzen, wenn das Unternehmen bzw. die Branche mit einem wirtschaftlichen Abschwung konfrontiert wird. Wenngleich einige unserer empirischen Befunde eine solche Vermutung ebenfalls stützen, wird sich erst noch herausstellen müssen, ob sich die Organisationsbereitschaft der Beschäftigten auch in Unternehmen

mit individualisierter Arbeitsregulation erhöht, sobald sich die Arbeits(markt)bedingungen spürbar verschlechtern.

Programmatisch befindet sich die IG Metall in Bezug auf die IuK-Branche offensichtlich noch in einem „Suchprozess“, wie es der IG-Metall-Bezirksleiter in Baden-Württemberg, Berthold Huber formulierte, der in diesem Zusammenhang „differenzierte Antworten auf differenzierte Prozesse“ fordert:

„Dieser Suchprozess beinhaltet im Kern die Frage, wie wir die Ergebnisse unserer qualitativen Tarifpolitik (von der 35-Stunden-Woche über die Lohnfortzahlung bis hin zum Urlaub) auf die sich herausbildenden Dienstleistungskonstellationen übertragen können. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, die Standards, die wir in der Metall- und Elektroindustrie erreicht haben, identisch zu übertragen. Es geht vielmehr darum, gleichwertige Standards zu erzielen.“ (Huber 1999: 541)

Die Frage ist, ob zentrale gewerkschaftliche Forderungen wie etwa die Forderung nach der 35-Stunden-Woche auch für die Beschäftigten in wissensbasierten Bereichen noch Regulationswirkung entfalten können. Auch der Bezirksleiter der baden-württembergischen IG Metall weist darauf hin, dass differenzierte Arbeitszeitmodelle, wie sie bei debis vereinbart wurden, bei den Beschäftigten der Dienstleistungsbranche eher akzeptiert würden als die „nackte 35“, die nicht selten von dem Phänomen des Verfalls geleisteter Arbeitszeit begleitet wird“ (Huber 1999: 541). Dass die Interessenvertretungs- und Schutzangebote, die bisher die Stärke gewerkschaftlicher Organisation ausmachten, für eine wachsende Zahl von Beschäftigten im IT-Bereich keine Anziehungskraft mehr entfalten können, wird mittlerweile auch innerhalb der IG Metall zugestanden:

„Was haben wir denn zu bieten? Wir haben ja nichts anderes als die alte Form der kollektiven Interessenvertretung zu bieten. Wir haben ja noch nicht diese neuen Formen von Netzwerkgedanken, wo ein Mitglied nur anruft und sagt, ich will das und das Problem gelöst haben, lasst mich mit allen anderen Sachen in Ruhe. Insofern hängen wir da natürlich ganz gewaltig hinterher. Wenn wir nicht genau für diesen Bereich andere Interessenvertretungsmöglichkeiten finden, wird uns ungeheuer was verloren gehen.“ (IGM BL 1a)

Hervorzuheben ist, dass die IG Metall – komplementär zu den gängigen Strategien der Mitgliederwerbung – derzeit schon neue Wege zur Organisierung der Interessen von Beschäftigten in der IT-Branche beschreitet. Dabei wird vor allem auf Erfahrungsaustausch und Kommunikation gesetzt, um (potentielle) Mitglieder anzusprechen. Genutzt wird vor allem das Internet, für Beschäftigte der IuK-Branche ein vertrautes und häufig genutztes Medium der Information und Kommunikation. Das Online-Angebot der IG Metall für die Beschäftigten der IuK-Branche ist in jüngster Zeit erheblich ausgeweitet worden und gilt als eine der innovativsten Internet-Präsentationen in der deutschen Gewerkschaftsszene<sup>12</sup>. Angeboten wird z.B. ein IT-Magazin,

---

<sup>12</sup> Die Popularität des Online-Angebots der IG Metall nimmt in jüngster Zeit rasant zu: „Im Februar 1999 riefen interessierte Surfer bei der IG-Metall rund 5.700 Megabyte an Informationen von

das Informationen zur Arbeitssituation in den Branchen der Informations- und Kommunikationstechnologie und der Telekommunikation bereitstellt, z.B. über Entwicklungstrends, Beschäftigung, Gehälter und Arbeitszeiten ([www.igmetall.de/branchen/it-magazin](http://www.igmetall.de/branchen/it-magazin)). Darüber hinaus können Interessenten auf Foren zum Erfahrungsaustausch, Netzwerke, Arbeitskreise sowie eine „Info-Hotline“ Telekommunikation zugreifen.

Speziell auf die Interessenlagen und die Probleme hochqualifizierter „Wissensarbeiter“ ausgerichtet ist die von der IG Metall ins Leben gerufene Initiative „Meine Zeit ist mein Leben“. Angeboten werden Foren zum Erfahrungsaustausch, Veranstaltungen und Seminare. Im Vordergrund stehen Themen wie die zunehmende Leistungsverdichtung durch das Prinzip der Selbststeuerung in der Team- und Projektarbeit und die verschwimmenden Grenzen von Arbeitszeit und Freizeit. Als ein Zugeständnis an die zunehmende Bedeutung der individualisierten Arbeitsregulation mag auch gelten, dass die IG Metall einen „Ratgeber Arbeitsvertrag“ herausgegeben hat, der die Arbeitnehmer bei der Aushandlung von Arbeitsverträgen unterstützen soll (IG-Metall-Vorstand 1999b).

Die Schwierigkeiten bei der Erschließung von Organisationsfeldern in bislang weitgehend tariffreien Bereichen verstärken sich durch die zunehmende Konkurrenz der Gewerkschaften untereinander. Am Beispiel der Verhandlungen bei IBM und debis ist diese Tendenz bereits deutlich geworden (3.2). Aus der Sicht der IG Metall geht es vor allem darum, Aus- und Neugründungen im eigenen Zuständigkeitsbereich zu halten und eine Unterbietungskonkurrenz mit anderen gewerkschaftlichen Organisationen zu vermeiden.

Offiziell erhebt die Metallgewerkschaft den Anspruch, zumindest in all jenen Unternehmen die dominierende gewerkschaftliche Kraft zu bleiben, die auch bisher in ihrem Zuständigkeitsbereich lagen. Auch der gesamte Bereich der „industriellen Dienstleistungen“ sei hier zuzuordnen:

„Soweit es sich um Auslagerungen von Betrieben oder Betriebsteilen handelt, ist die IG Metall faktisch und nach ihrer Satzung zuständig. (...) Durch die Bildung einer ‚Dienstleistungsgewerkschaft‘ werden die privaten und öffentlichen Bereiche der Dienstleistung neu geordnet. Die Industriegewerkschaften bleiben zuständig für die Industrie- und Handwerksbetriebe, die industrielle Dienste anbieten.“ (IG-Metall-Vorstand 1999a: 19)

Mit einer ähnlichen Argumentation wollen auch andere Einzelgewerkschaften die Beschäftigten der Informations- und Kommunikationsbranche organisieren. Die un-

---

mittlerweile über 3.000 Info-Seiten ab, von denen viele von den Fachabteilungen in eigener Regie erstellt wurden. Die Nutzungszahlen des Angebotes haben 1999 erstmals die Schallgrenze von 1,5 Millionen monatlichen Hits durchbrochen. Die Seiten der Metallgewerkschaft sind damit ähnlich populär wie beispielsweise die der Umweltorganisation Greenpeace, und können fast schon den Online-Angeboten der großen Volksparteien Paroli bieten.“ (vgl. politik-digital September 1999, <http://www.politik-digital.de/netzpolitik/weboffensive/igmetall.shtml>)

übersichtliche Gemengelage von Interessenvertretungsansprüchen und Organisationsdomänen führt zu vermehrten Anstrengungen, die Interessenvertretungsstrukturen im Dienstleistungsbereich neu zu ordnen (vgl. Keller 1999). Das bislang ehrgeizigste Reformprojekt ist ver.di, die geplante Gründung einer Dienstleistungsgewerkschaft mit dann 3,2 Millionen Mitgliedern. Mittlerweile haben sich die Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG) sowie die DGB-Gewerkschaften ÖTV, HBV, Deutsche Postgewerkschaft und IG Medien auf die Neugründung einer gemeinsamen Gewerkschaft geeinigt. Die Fusion sollte im Jahr 2001 vollzogen werden, steht allerdings derzeit (Juli 2000) wegen des drohenden Ausstiegs der ÖTV wieder in Frage. Eine zentrale Zielsetzung der neuen Dienstleistungsgewerkschaft ist es, bisherige Verteilungskonflikte zwischen Einzelgewerkschaften zu entschärfen. Die Konkurrenz zur IG Metall, die dann um knapp eine halbe Million Mitglieder hinter der neuen Multibranchengewerkschaft zurücksteht, besteht aber weiterhin.<sup>13</sup>

Hinsichtlich der Konkurrenz um die Tarifhoheit in den expandierenden Dienstleistungsbereichen fordert der baden-württembergische IG-Metall-Bezirksleiter Huber vor allem die Orientierung am Ursprungsprinzip („Alle Ausgründungen werden so behandelt, wie die bisher betreuende Gewerkschaft sie behandelt hat“), um eine Unterbietungskonkurrenz der Einzelgewerkschaften untereinander zu vermeiden (Huber 1999: 543).

Innerhalb der IG Metall wird aber auch eingeräumt, dass der bislang gültige Alleinvertretungsanspruch, der durch das Industrieverbandsprinzip ermöglicht und gefestigt wurde, nicht mehr aufrechterhalten werden kann:

„Wir können aus den Positionen der großen Metallindustrie heraus keine allgemein verbindlichen Maßstäbe mehr setzen. Wir können keine derartige Bindungskraft erzeugen, dass diese Arbeitsbedingungen auch für den Kellner gelten. Wir setzen keine allgemeinen Maßstäbe mehr, in dem Sinne wie früher. Aber wir werden uns zunehmend den anderen Formen, also erstmal den sogenannten qualifizierten Angestelltengruppen, aber auch anderen Branchen zuwenden. Es wird darauf ankommen für uns, dass wir die Ausdehnung der tariffreien Zonen nicht zulassen.“ (IGM Vwst. 4)

Die gewerkschaftliche Konkurrenz um (potentielle) Mitglieder kann Imageverluste zur Folge haben, die sich die Arbeitnehmerorganisationen insbesondere im „tarifpolitischen Neuland“ nicht leisten können:

„Wo das läuft, wird kein Beschäftigter, der nicht organisiert ist, nachvollziehen können, was diese Auseinandersetzung soll. Und das wird schon gar nicht dazu führen, dass man sich für eine Gewerkschaft interessiert, und schon gar nicht für eine bestimmte. Das sind verbandspoli-

---

<sup>13</sup> Roland Issen, Vorsitzender der DAG, spricht von „Abgrenzungsfragen“, die zwischen Dienstleistungsgewerkschaft und IG Metall noch offen seien und plädiert für einvernehmliche Lösungen: „Es geht doch nicht darum, dass in diesem Sektor die eine Gewerkschaft der anderen Mitglieder abjagen möchte. Der Organisationsgrad ist ohnehin verschwindend gering. Wir müssen zuerst einmal dafür sorgen, dass die Gewerkschaften überhaupt Fuß in den Betrieben fassen.“ (in: Stuttgarter Zeitung Nr. 263 vom 13.11.1999, „Wir müssen ins Zentrum der Macht“, S. 5)

tische Auseinandersetzungen, die auf dem Rücken von Beschäftigten ausgetragen werden. Wir können uns das nicht leisten, so vorzugehen. Trotzdem geschieht es.“ (IGM BL 1b)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass trotz der veränderten Praxis in der IT-Branche die allgemeine Programmatik der Industriegewerkschaft Metall vorerst jedoch eher an den Arbeitsstrukturen und -bedingungen der Industriegesellschaft und auf Großbetriebe mit Betriebsräten zugeschnitten bleibt. Die Repräsentanz auf Zielgruppen wie hochqualifizierte Angestellte auszuweiten, führt weiterhin zu internen Zielkonflikten und ist innerorganisatorisch schwer vermittelbar. Zwar wird auch innerhalb der IG Metall nach dem als erfolgreich eingestuften Abschluss bei debis an weiteren Interessenvertretungsstrategien für Angestellte und Beschäftigte der gesamten IT-Branche gearbeitet (siehe Wagner/ Schild 1999), die Diskrepanz zwischen Positionen, die eher die Interessen gewerblicher Arbeitnehmer abdecken und den Positionen, die eine zukunftsgerichtete Angestelltenpolitik anstreben, lässt sich jedoch nicht ohne weiteres auflösen.

Der quasi monopolistische Anspruch der IG Metall auf alleinige Interessenvertretung der Arbeitnehmer in der Metallindustrie, der bislang durch die vertikale Interessenorganisation nach dem Industrieverbandsprinzip („Ein Betrieb – eine Gewerkschaft“) ermöglicht wurde, ist nicht nur gefährdet, sondern bereits durchbrochen. Sektorale Grenzen spielen offenbar in der tariflichen Regelungslandschaft und bei der Zurechnung von Interessen eine immer geringere Rolle. Das bedeutet, dass der IG Metall Konkurrenz aus dem eigenen Lager erwächst, es bedeutet aber auch, dass mittlerweile fast alle Einzelgewerkschaften um die Organisationsmacht in den expandierenden Bereichen in der Telekommunikations- und Informationsbranche konkurrieren.

## **4 Handlungsfelder jenseits der Tarifpolitik: Neue Aufgaben für Gewerkschaften und Verbände?**

Im Zuge der Ausdifferenzierung der Arbeitsregulation schrumpfen die Geltungsbe-  
reiche der kollektiven Regulation, die derzeit noch das „Kerngeschäft“ von Gewerk-  
schaften und Verbänden darstellt. Die nachlassende Organisationsfähigkeit der Ver-  
bände lässt sich unter anderem auf die abnehmende Attraktivität kollektiver Güter  
(flächendeckende Regelungen, einheitliche Standards, Schutzangebote) zurück-  
führen. Angesichts der rückläufigen Mitgliederzahlen auf beiden Seiten zeichnet sich  
eine Umkehr des Trends derzeit nicht ab (vgl. auch Abschnitt 2). Das Weiterbestehen  
der verbandlichen Ordnung wird daher unter anderem davon abhängen, ob es den  
Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen gelingt, selektive Leistungen anzu-  
bieten, die von den (potentiellen) Mitgliedern nachgefragt werden.

Jenseits der Tarifpolitik sind die überbetrieblichen Akteure der industriellen Bezie-  
hungen daher bestrebt, zusätzliche Tätigkeitsfelder zu definieren und zu besetzen.  
Angesichts veränderter Handlungsanforderungen – entstanden durch die bereits dar-  
gestellten tiefgreifenden Organisationsreformen auf betrieblicher Ebene und die ver-  
änderte Wettbewerbsfähigkeit der Regionalökonomie in Baden-Württemberg – sehen  
sie sich vor die Aufgabe gestellt, ihren Aktionsradius zu erweitern bzw. neuen Ent-  
wicklungen anzupassen.

Empirisch fassbare Initiativen dieser Akteure finden sich vor allem in den Bereichen  
der verbandlichen Beratung und Dienstleistungen gegenüber den eigenen Mitglie-  
dern einerseits und der Industriepolitik andererseits. Diese Arbeitsfelder sind ebenso  
wie die Betriebs- und die Tarifpolitik im Rahmen der Analyse von Veränderungen  
im System der industriellen Beziehungen zu berücksichtigen, da es auch hier um die  
Definition von Arbeitsbedingungen und Arbeitsregelungen geht. Solche Initiativen  
sind jedoch nicht durchgängig als „neue“ Aufgabenfelder zu apostrophieren. Aktivi-  
täten wie Beratung und Serviceleistungen gehören schon seit längerem zum Angebot  
der Verbände auf Arbeitnehmer- wie Arbeitgeberseite. Allerdings legitimieren Ge-  
werkschaften und Arbeitgeberverbände sich vorwiegend über die Aushandlung und  
Vermittlung standardisierter Tarifregelungen, so dass Service- und Beratungsleistun-  
gen bislang kaum in den Vordergrund rückten.

Einen neuen Charakter besitzt eher das Arbeitsfeld Industriepolitik<sup>14</sup>. Industriepolitik fokussiert nicht nur auf „reife“, sondern auch auf „neue“ Industrien, die im Zuge der aufkommenden Informationsgesellschaft entstehen. Primäres Ziel von Industriepolitik ist es, den langfristigen Fortbestand von deutschen Industriestandorten und der dortigen Beschäftigung mittels einer koordinierten Innovationsförderung zu erreichen. Ein solches Politik-Konglomerat wird jedoch nicht ausschließlich von staatlichen Akteuren betrieben, sondern zunehmend auch von Akteuren aus Wirtschaft, Verbänden und Gewerkschaften, bezieht sich also auf „das Ensemble von Anforderungen und auf Gestaltung gerichteter Visionen, Leitbilder, Entscheidungen, Handlungen und Verhandlungen unter und zwischen Akteuren aus dem Funktionsbereich der Politik und den anderen gesellschaftlichen Bereichen“ (Braczyk 1998: 180).

Mit der Industriepolitik scheint im System der industriellen Beziehungen ein neues Arbeitsfeld im Entstehen begriffen zu sein, das komplementär zur Tarifpolitik liegt und damit zu einer weiteren Ausdifferenzierung der industriellen Beziehungen führt. Trotz dieser veränderten Konstellation lassen gewerkschaftliche und verbandliche Akteure in Bezug auf industriepolitische Initiativen und Akzentsetzungen allerdings (noch) eine gewisse Zurückhaltung erkennen.

Aus gewerkschaftlicher Sicht ist Industriepolitik in mancher Hinsicht ein brisantes Aktionsfeld. Sollen die industriepolitischen Ideen bzw. Konzepte von Gewerkschaften z.B. in die konkrete Entwicklung neuer Produkte und neuer Branchen münden, sind sie vor allem auf den *good will* der Unternehmen und auf deren weitaus umfangreichere Ressourcen angewiesen. Damit wird gewerkschaftliches Know-how eingebracht, ohne dass dafür eine unternehmerische Gegenleistung für die Mitglieder der beteiligten Gewerkschaft(en) zu erbringen ist. Die praktische Notwendigkeit, mit den Arbeitgebern zu kooperieren, verträgt sich zudem nicht ohne weiteres mit einer gesellschaftspolitischen Transformationsperspektive, an der z.B. die IG Metall – zumindest programmatisch – lange festgehalten hat. Somit ist Industriepolitik vor allem auf den Pragmatismus und die Experimentierbereitschaft der „nachziehenden“ IG Metall,<sup>15</sup> aber auch der Verbände angewiesen (vgl. Malanowski/Müller-Jentsch/Seitz 1998: 30). Im Vergleich zur Tarifpolitik ist das Feld der Industriepolitik eher in geringem Maße institutionalisiert und vor allem von Voluntarismus und Kooperation geprägt.

---

<sup>14</sup> In der wissenschaftlichen und politischen Debatte werden alternativ zum Terminus „Industriepolitik“ die Begriffe „neue“ Industriepolitik, Modernisierungspolitik, Innovationspolitik und „aktive“ Strukturpolitik benutzt. Die z.T. unterschiedlichen Interpretationen und Vorstellungen hinsichtlich der Ausgestaltung und Reichweite einer solchen Politik können an dieser Stelle jedoch nicht eingehender diskutiert werden (siehe dazu u.a. Malanowski/Müller-Jentsch/Seitz 1998: 14 ff.).

<sup>15</sup> Anders z.B. die sozialpartnerschaftlich ausgerichtete Gewerkschaft IG Bergbau, Chemie, Energie in der Chemiebranche (dazu ausführlich Kädtler/Hertle 1997).

Auf Arbeitgeberseite sind es in erster Linie die an Produktmarktinteressen ausgerichteten *Unternehmerverbände* (und nicht die branchenübergreifend organisierten *Arbeitgeberverbände*), die Themen der Industriepolitik besetzen und bearbeiten (vgl. Streeck 1998: 16). Mit den branchenspezifisch organisierten Unternehmerverbänden betreten neue Akteure das Feld der industriellen Beziehungen. Auf diesem Wege können sie einerseits ihre eigene Rolle gegenüber dem zuständigen Arbeitgeberverband aufwerten, indem sie mit gewerkschaftlichen Akteuren kooperieren und erzielte Handlungskonzepte zu einem späteren Zeitpunkt in die Tarifpolitik einbringen und dort verhandeln lassen. Auf der anderen Seite können sie gemeinsam mit gewerkschaftlichen Akteuren ausgearbeitete Handlungskonzepte direkt – quasi als Serviceleistung – an ihre Mitgliedsunternehmen übermitteln.

Im Folgenden wollen wir darlegen, wie sich die gegenwärtigen Aktivitäten und Initiativen im Arbeitsfeld der Industriepolitik in Baden-Württemberg entwickelt haben. Bei der Darstellung und Analyse dieser Entwicklungen ist immer auch zu berücksichtigen, dass es sich um eher langwierige und meist experimentelle Prozesse handelt, die häufig auch von den Akteuren selbst als Suchprozesse begriffen und thematisiert werden.

## 4.1 Erweiterung von Beratung und Serviceleistungen

Sowohl die Vertreter regionaler Arbeitgeberverbände als auch die befragten Gewerkschaftsfunktionäre gehen davon aus, dass die Regulationsfähigkeit auf der tariflichen Ebene abnimmt. Dementsprechend werden die Bemühungen verstärkt, auf betriebliche Regulationsprozesse einzuwirken, sei es durch eine Ausweitung des Beratungsangebots für die Mitglieder (Arbeitgeberverbände) oder durch die Intensivierung betriebspolitischer Anstrengungen (Verwaltungsstellen der Gewerkschaft).

Insbesondere Vertreter der regionalen Arbeitgeberverbände VMI und Südwestmetall sehen durch den vermehrten Abschluss von unternehmensbezogenen Regelungen, betrieblichen Bündnissen und Haustarifverträgen eine erhöhte Nachfrage nach Beratung von Seiten der Mitglieder auf sich zukommen, die die vorhandenen personellen Kapazitäten deutlich übersteigt.

„Je mehr Öffnungen wir vereinbaren können, desto mehr wird die Beratung notwendig sein. Das ist spiegelbildlich. Wir haben unser Angebot aus zwei Gründen erweitert: Aus der Diskussion heraus, weil die Firmen auch mehr erwarten, und dann aber auch, weil wir erkannt haben: Je offener der Tarifvertrag ist und je mehr die Firmen deswegen schwimmen, desto mehr müssen wir ihnen unter die Arme greifen und sagen: Das und das könnte für euch das Richtige sein.“ (VMI 1a)

So sieht sich der Verband der Metallindustrie (VMI) in der Pflicht, das Angebot an Service- und Dienstleistungen für die Firmen deutlich zu verbessern, insbesondere

seit in den Mitgliedsfirmen die Kritik an den vereinbarten Tarifabschlüssen immer deutlicher artikuliert wird.

Die Verbetrieblichung von Arbeitsbeziehungen und die zunehmende Vielfalt arbeitsorganisatorischer Neuerungen erhöht aus Sicht des Arbeitgeberverbandes die Komplexität seiner Aufgabenstellung. Es ist definiertes Ziel, Arbeits- und Produktmarktinteressen der Mitglieder zu integrieren, indem nicht nur die Arbeitskosten über eine moderate Lohnpolitik beeinflusst werden, sondern auch Hilfestellungen bei der Umsetzung organisatorischer Reformen gegeben werden.

„Früher war eine Arbeitszeitberatung wesentlich einfacher, da hat man gesagt: Was darfst du, was steht im Gesetz, was steht im Tarifvertrag, und dann hat man es abgehakt. Heute gehört sehr viel Phantasie dazu, Modelle zu entwickeln, die für den konkreten Betrieb und die Arbeitnehmer im Rahmen des Tarifvertrags und im Rahmen des Gesetzes und – jetzt kommt das Wichtigste – im Rahmen der konkreten Auftrags- und Produktionssituation reinpassen.“ (VMI 1b)

1997 wurde beim VMI ein Pilotprojekt aufgelegt, in dem drei baden-württembergischen Unternehmen eine „Beratung aus erster Hand“ angeboten werden sollte. Beteiligt waren der TÜV (zuständig für technische Problemstellungen), das Bildungswerk der deutschen Wirtschaft (Qualifizierung) sowie REFA (Arbeitsorganisation). Die Federführung und Projektkoordination übernahm der VMI. Das Beratungskonzept sah vor, zunächst bei dem jeweiligen Unternehmen eine Schwachstellenanalyse zu erstellen. Nach einer internen Beratung sollten die Kooperationspartner Verbesserungsvorschläge ausarbeiten, anschließend bekam die Firma ein Beratungsangebot. Die VMI-Dienstleistung (Arbeitszeit, Entgelt) war für das Unternehmen kostenlos und galt als über den Mitgliedsbeitrag abgedeckt. Nach anderthalb Jahren konnte für das „Beratungsprojekt“ nur bedingt ein positives Resümee gezogen werden: Eines der beteiligten Unternehmen war zwischenzeitlich in Konkurs gefallen, ein zweites arbeitet derzeit so erfolgreich, dass keine Ressourcen für die Reorganisation mehr zur Verfügung stehen. Lediglich in dem dritten Unternehmen konnte ein Beratungsprojekt umgesetzt werden. Die Beobachtung, dass Beratungsprojekte zum Erliegen kommen, wird teilweise mit dem konjunkturellen Aufwärtstrend in der Branche begründet: Unternehmen mit vollen Auftragsbüchern konzentrierten sich häufig auf die Produktion, Reorganisationsvorhaben würden meist erst in Angriff genommen, wenn das Unternehmen sich bereits oder noch in der Krise befinde (VMI 1b).

Darüber hinaus organisiert der VMI Arbeitskreise zum Erfahrungsaustausch zwischen den Firmen und vermittelt Referenten oder Trainer für Schulungen in Unternehmen. Außerdem wird eine Datenbank mit Betriebsvereinbarungen gepflegt, die beispielhaft für bestimmte betriebliche Problemstellungen herangezogen werden können. Zum Thema Lohn und Gehalt werden bei den Mitgliedsunternehmen Erhebungen durchgeführt und die Ergebnisse in einem „Lohn- und Gehaltsbuch“ dokumentiert, damit die Mitglieder einen Überblick über die Effektivverdienste in den

jeweiligen Gehaltsgruppen sowie über die regionale Differenzierung von Lohn- und Gehaltsniveaus bekommen. Weitere Aufgaben sieht der VMI in der Betriebsorganisation, dem Beauftragtenwesen (Arbeitssicherheit, Umweltschutz) und der Hilfestellung bei der Umstellung der Lohn- und Gehaltsabrechnungen auf den Euro.

Die neuen inhaltlichen Schwerpunkte, die in der Verbandsarbeit gesetzt werden sollen, finden ihren Niederschlag auch in der Einstellungspolitik des Verbandes: In jüngster Zeit wird zusätzlich zu den bisher im Berufsfeld „Verband“ dominierenden Juristen vermehrt auf das Qualifikationsprofil von Betriebswirten oder Wirtschaftsingenieuren zurückgegriffen. So gibt es seit Anfang 1999 sechs (statt bisher vier) „Verbandsingenieure“ beim VMI. Damit wird das vorhandene Qualifikationspektrum so ergänzt, dass der angestrebten Verstärkung von Beratungs- und Serviceleistungen Rechnung getragen werden kann (VMI 1b).

Im Gegensatz zum VMI sieht der Arbeitgeberverband Südwestmetall (zuständig für den Südwesten Baden-Württembergs) keine Notwendigkeit für neue Schwerpunktsetzungen bei der Verbandsarbeit, etwa in Richtung verstärkter Beratungs- und Serviceleistungen. Auch eine Beteiligung an industrie- oder regionalpolitischen Initiativen wird derzeit nicht erwogen, hier sieht man eher den VMI bzw. den Landesverband der Industrie (LVI) in der Verantwortung (SWM 1).

Statt dessen ist der südwürttembergische Arbeitgeberverband bestrebt, die Kontakte zu Mitgliedern zu intensivieren, insbesondere auch, um den Vorwurf zu entkräften, Tarifpolitik in Baden-Württemberg spiegele ausschließlich die Interessen der Großunternehmen wider. Dazu wurde der Beschluss gefasst, über Tarifabschlüsse nur noch in Mitgliederversammlungen abzustimmen. Daneben wurde das Instrument der Unternehmer-Kontakt-Gruppen reaktiviert. Hier versucht man, die Mitglieder durch regelmäßige Treffen für die Verbandsarbeit und aktuelle Themen (Altersteilzeit, Öffnungsklauseln, Arbeitszeit) zu interessieren.<sup>16</sup> Von einer verstärkten Einbindung der Unternehmen in die Verbandsarbeit und einer intensiven Beratung über tarifliche Regelungen erhofft man sich auch eine Abschwächung der Kritik, z.B. an der mangelnden Flexibilität der Arbeitszeitregelungen, die in den meisten Fällen darauf zurückzuführen sei, dass die Unternehmen den Tarifvertrag nicht kennen (SWM 2).

Nach wie vor sehen die beiden regionalen Arbeitgeberverbände ihre Kernkompetenz in der Tarifpolitik. In der Interessenvertretung auf der Tarifebene sehen sie auch die wesentliche Leistung eines Arbeitgeberverbands für die Mitglieder:

---

<sup>16</sup> Insgesamt gibt es 13 Unternehmer-Kontakt-Gruppen im Zuständigkeitsbereich des Verbands Südwestmetall. Die Aufgaben werden wie folgt definiert: „In den Unternehmer-Kontakt-Gruppen behandeln die Inhaber, Geschäftsführer und Vorstände der Mitgliedsfirmen Fragen der Unternehmensführung und die Politik des Verbandes, informieren über das regionale Wirtschaftsgeschehen und vertreten die Auffassung der Unternehmen in der Öffentlichkeit.“ (Präsentationsbroschüre des Verbands der Metall- und Elektroindustrie Südwest e.V., 1/96)

„Mit der Zuständigkeit für Tarifverhandlungen haben wir die Möglichkeit, Kosten im Unternehmen direkt zu beeinflussen. Nur können wir diese bei weitem nicht so nutzen, wie wir es gern wollten, weil wir eben auf die IG Metall angewiesen sind.“ (VMI 1b)

Auch auf gewerkschaftlicher Seite wird das Spektrum vorhandener Beratungs- und Serviceangebote ausgebaut. Im vorangegangenen Abschnitt ist bereits darauf hingewiesen worden, dass die IG Metall neue Wege geht, um Beschäftigte aus dem IuK-Sektor als Mitglieder oder auch nur als Interessierte anzusprechen (vgl. S. 38f). Vor dem Hintergrund einer verstärkten Mitgliederwerbung, die sich auch die IG Metall in Baden-Württemberg auf die Fahnen geschrieben hat (IG-Metall-Bezirk Baden-Württemberg 1999b), soll – wie im Grunde bei den Arbeitgeberverbänden auch – die Verstärkung der betrieblichen Präsenz vorangetrieben werden. In diesem Zusammenhang wird die Rolle der Betriebspolitik hervorgehoben. Vor allem die Verwaltungsstellen der IG Metall, die den direkten Kontakt zu Betriebsräten vor Ort halten, sollen ihre Betreuungsaktivitäten verstärken:

„Die Betriebspolitik wird für mich, überhaupt keine Frage, eine der Kernaufgaben der Gewerkschaft bleiben, egal wie sich die tarifliche Landschaft darum entwickelt. Je mehr Gestaltungsräume es dann gibt, um so wichtiger wird dieses Feld Betriebspolitik für uns.“ (IGM Vwst. 1)

Dabei geht es nicht allein um die Intensivierung der Beratungs- und Betreuungsleistungen in einzelnen Unternehmen. Gefragt ist vielmehr auch die überbetriebliche Koordination der betrieblichen Aktivitäten und die Unterstützung der Betriebsräte bei der Aushandlung betrieblicher Arbeitsbedingungen. Erst die koordinierte Betriebsratspolitik kann aus Sicht der Verwaltungsstellen die Aufrechterhaltung gemeinsamer Standards in den Unternehmen gewährleisten – vor allem dort, wo die Bindungskraft tariflicher Regelungen abnimmt. Bei den hauptamtlichen Funktionären in den Verwaltungsstellen wird diese Politik jedoch an Kapazitätsgrenzen stoßen:

„Aber wir haben keine andere Chance, als das zu versuchen. Und unser Dilemma ist, dass koordinierte Betriebspolitik koordinierte Betriebsratspolitik heißt. Das heißt, dass es eben keine koordinierte Politik von Gewerkschaftsstrukturen gibt, sondern wir immer auch auf diese professionalisierten Betriebsräte als Basis einer Gewerkschaftsarbeit angewiesen sind, die aber eben stark unter einem betrieblichen Druck steht. Dieses Spannungsverhältnis wird zunehmen, aber einen Funktionsverlust von Gewerkschaften sehe ich an der Stelle überhaupt nicht, sondern ich sehe eine grandiose Überforderung. Denn wenn das kommt, dann werden uns die Betriebsräte die Bude einrennen. (...) Die werden uns zuschütten mit betrieblichen Konflikten, die wir dann (...) im Häuserkampf bewältigen sollen.“ (IGM Vwst. 3)

Dass sich für die Verwaltungsstellen angesichts der Ausdifferenzierung und Verbetrieblichung der Arbeitsregulation das Problem mangelnder Ressourcen stellt, ist bereits angesprochen worden. Somit sind einer Verstärkung der Beratungs- und Serviceaktivitäten auf diesem Weg sicherlich enge Grenzen gesetzt, zumal eine Aufstockung der vorhandenen Personalkapazitäten nicht ohne weiteres möglich sein dürfte.

## 4.2 Regionale industrie- und strukturpolitische Initiativen

Die eingangs gestellte Frage, ob es im Zuge veränderter Weichenstellungen in der Tarifpolitik auch zu Veränderungen im Selbstverständnis und in der Aufgabendefinition der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände kommt, ist mit dem Hinweis auf eine Verstärkung von betrieblichen Beratungs- und Serviceleistungen noch nicht hinreichend beantwortet. Im Folgenden fragen wir danach, welche Akzente die Akteure der industriellen Beziehungen in Baden-Württemberg im Feld der Industriepolitik setzen.

Vorwegnehmend kann gesagt werden, dass die IG Metall neben der Tarifpolitik in Baden-Württemberg industrie- bzw. strukturpolitische Aufgaben<sup>17</sup> in einem Umfang wahrnimmt, für den sich auf Seiten der regionalen Arbeitgeberverbände keine Entsprechung finden lässt. Letztere konzentrieren sich in ihrer Aufgabendefinition auf die Tarifrägerschaft, sozialpolitische und arbeitsrechtliche Beratung der Mitgliedsunternehmen sowie auf die (allgemeine) Vertretung von Mitgliederinteressen durch die Einflussnahme auf Gesetzgeber und Behörden. Eine Ausnahme bildet die VMI-Initiative „Start 2000“, die mit einem relativ hohen finanziellen Einsatz (50 Millionen DM über einen Zeitraum von zwei Jahren) zusätzliche Ausbildungsplätze in baden-württembergischen Unternehmen schaffen wollte. Bislang wird diese Initiative vom VMI als sehr erfolgreich eingestuft.<sup>18</sup>

Bei der Darstellung industrie- und strukturpolitischer Initiativen konzentrieren wir uns daher im Folgenden auf die Aktivitäten der IG Metall und der beteiligten Unternehmerverbände in Baden-Württemberg.

Die industriepolitischen Aktivitäten der Landesregierung, der Gewerkschaften und der Unternehmerverbände in Baden-Württemberg in der ersten Hälfte der 90er Jahre sind des öfteren als innovativ und vorwärtsweisend charakterisiert worden. Die Rolle der Gewerkschaften, insbesondere der IG Metall, wurde als zukunftsweisend apostrophiert (Heinze/Schmid 1994, Kern 1994). Als Beispiele für fortgeschrittene Formen der Krisenwahrnehmung und -bearbeitung galten die von der CDU/SPD-Koalitionsregierung eingesetzte „Zukunftskommission Wirtschaft 2000“ (1993) sowie die seinerzeit noch von Wirtschaftsminister Spöri (SPD) betriebene „dialogorientierte

---

<sup>17</sup> Von Seiten der IG Metall wird auch wechselweise der Begriff „Strukturpolitik“ benutzt. Um mögliche Irritationen zu vermeiden, benutzen wir diesen Terminus ebenfalls synonym zum Begriff Industriepolitik.

<sup>18</sup> Ziel war, 1998 rund 700 zusätzliche Ausbildungs- und Qualifizierungsplätze in den Mitgliedsfirmen zu schaffen. Dieses Ziel sei, so Fritsche (Präsident des Arbeitgeberverbands VMI in Baden-Württemberg), nicht nur erreicht, sondern übertroffen worden. Es seien nicht weniger als 743 Plätze besetzt worden. Für 1999 habe sich der VMI vorgenommen, die Zahl der Plätze auf 820 zu erhöhen. (Presseerklärung des VMI vom 23.06.99)

Wirtschaftspolitik“. In den gleichen Kontext gerückt wurden auch die Gespräche zwischen hochrangigen Vertretern des baden-württembergischen Werkzeugmaschinenbaus und der IG Metall<sup>19</sup>, die sich später zu den sogenannten Branchendialogen (s.u.) ausweiteten.

Insgesamt wurde der IG Metall eine gewisse Weitsicht in Bezug auf die regionalen Strukturprobleme und die daraus resultierende Notwendigkeit regionaler Erneuerung zugeschrieben. Die IG Metall habe bereits frühzeitig durch die Vergabe von Gutachten (IMU-Institut 1988, 1994) auf die Risiken eines wirtschaftlichen Einbruchs in Baden-Württemberg sowie die Notwendigkeit von präventiven Maßnahmen aufmerksam gemacht. Die gewerkschaftlichen „Rufer in der Wüste“ seien allerdings angesichts der Ende der 1980er Jahre noch optimistischen Zukunftsprognosen auch in den eigenen Reihen kaum gehört worden (Kern 1994: 44).

Mittlerweile spricht einiges dafür, dass die oben zitierten Beschreibungen einer industriepolitischen Debatte in Baden-Württemberg, „innerhalb derer die Gewerkschaft mit ihren kritischen Voten Gehör findet“ (Kern 1994: 44), in dieser Form nicht mehr durchgängig zutreffen. Zu beobachten ist, dass viele der ehemals hochgelobten gewerkschaftlichen Initiativen in ihrer Dynamik erlahmt sind und wohl nur unter größeren Anstrengungen wiederbelebt werden könnten. Nach unserer Einschätzung hängt dies nicht nur mit dem Wechsel der Landesregierung und der generellen Schwächung gewerkschaftlicher Positionen durch Integrations- und Repräsentanzprobleme zusammen. Auch das nachlassende Interesse der Unternehmen an kooperativen Strategien der Krisenbewältigung und die veränderten Arbeitsmarktkonstellation spielen hier eine Rolle.

#### **4.2.1 Branchendialoge im Maschinenbau (VDMA und IG Metall)**

Die bereits erwähnten Branchendialoge im Maschinenbau werden häufig als Beleg für eine vergleichsweise erfolgreiche Kooperation zwischen Verbands- und Unternehmensvertretern auf der einen Seite, Gewerkschaftsvertretern und Betriebsräten auf der anderen Seite herangezogen. Die „Branchendialoge“ zielen darauf ab, die Kooperation zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite jenseits der Tarifkonflikte in der Metallindustrie zu intensivieren. Allerdings übernimmt hier nicht der Metallarbeitgeberverband (VMI) die Repräsentation für die Arbeitgeberseite, son-

---

<sup>19</sup> Dies waren Berthold Leibinger, geschäftsführender Gesellschafter des Werkzeugmaschinenherstellers TRUMPF und ehemaliger Präsident des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau auf Bundesebene (VDMA), und Walter Riester, zum damaligen Zeitpunkt Bezirksleiter der IG Metall Stuttgart.

dem der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA)<sup>20</sup>. Der Arbeitgeberverband VMI nimmt in diesem Feld eher die Rolle eines beobachtenden Akteurs ein. Ähnliches gilt für den Landesverband der Industrie (LVI) in Baden-Württemberg, der sich zwar ebenfalls mit allgemeinen industrie- bzw. innovationspolitischen Fragen beschäftigt (ausführlich Puhmann/Bechinka/Wolf 1996), in Bezug auf den Branchendialog dem VDMA wegen des engen Branchenbezugs jedoch die aktive Rolle überlässt.

Auch wenn der VDMA in Baden-Württemberg die Option, als Verband selber Tarifpartei zu werden, ausgeschlossen hat, sind tarifpolitische Ambitionen in Verbindung mit der kooperativen Bearbeitung industriepolitischer Themen (z.B. Arbeitsorganisation) nicht gänzlich auszuschließen. Zum einen wurde im Vorstand auf Bundesebene in den Jahren 1994 bis 1996 über ein eigenes tarifpolitisches Engagement öffentlich „nachgedacht“. Zum anderen vertritt der VDMA dezidierte tarifpolitische Positionen, etwa in dem er in Verbindung mit Öffnungsklauseln im Flächentarifvertrag eine Beschränkung des Tarifvorbehalts befürwortet (VDMA 1997: 15).

Die ersten Gespräche zwischen Spitzenvertretern des Vereins Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken (VDW)<sup>21</sup> und der IG Metall begannen im Herbst 1991 auf Bundesebene, unter Moderation des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft (RKW) und teilweise auch mit Beteiligung des Bundesministeriums für Wirtschaft (BMWi). Ziel war es, die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Maschinenbauunternehmen zu verbessern und die entsprechenden Arbeitsplätze zu sichern, insbesondere angesichts der immer deutlicher werdenden Herausforderung durch japanische Wettbewerber. Die Erarbeitung gemeinsamer wirtschaftspolitischer Positionen sollte als Grundlage für die Umsetzung von Branchendialogen in den Großregionen des Maschinenbaus dienen. Daraus entstand u.a. das gemeinsame Eintreten für eine konstruktive Produktivitätspolitik, die gleichermaßen auf Innovation der Produkte und Innovation der Prozesse abstellte (auf Einzelheiten des Dialogprozesses auf Bundesebene kann hier nicht eingegangen werden, vgl. aber Malanowski/Müller-Jentsch/Seitz 1998: 88 ff.).

---

<sup>20</sup> Der VDMA setzt sich aus 35 Fachgliederungen (z.B. Werkzeugmaschinen und Textilmaschinen) und 8 Landesgruppen zusammen und vertritt bundesweit ca. 2.900 Mitglieder. Seine primären Aufgaben liegen darin, die Unternehmen in wirtschaftlichen und technischen Fragen zu beraten, den Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen zu organisieren und die wirtschaftspolitische Interessenvertretung für seine Mitglieder zu übernehmen. Im Folgenden beziehen sich unsere Ausführungen auf die Landesgruppe Baden-Württemberg des VDMA, die gegenwärtig ca. 700 Mitgliedsfirmen mit ca. 260 000 Beschäftigten repräsentiert. Von diesen Mitgliedsfirmen wiederum ist nach Verbandsangaben ca. die Hälfte nicht tarifgebunden.

<sup>21</sup> Der VDW bildet zwar formal einen eigenständigen Verein, doch sind die Mitglieder seines Vorstandes gleichzeitig Mitglieder des Vorstandes der Fachgemeinschaft Werkzeugmaschinen im VDMA.

Der "Branchendialog" wurde zunächst nur in Baden-Württemberg aufgenommen. Im Frühjahr 1992 organisierte die IG-Metall-Bezirksleitung in Stuttgart vier Konferenzen mit dem Schwerpunkt Werkzeugmaschinenbau. Nachdem sich der geschäftsführende Gesellschafter des Werkzeugmaschinenherstellers TRUMPF in Ditzingen (Leibinger) als einflussreicher Promotor für die Intensivierung des Dialogs eingesetzt hatte, kam es zur Erstellung eines gemeinsamen Strategiepapiers von VDW und IG Metall. Auch die "dialogorientierte Wirtschaftspolitik" unter Wirtschaftsminister Spöri (SPD) festigte den Dialog zwischen VDW/VDMA und IG Metall weiter, insbesondere, weil zwischen IG Metall und Wirtschaftsministerium gute Kontakte bestanden. Dennoch einigte man sich darauf, den Dialog bilateral, also ohne formale Beteiligung der Landesregierung, fortzusetzen. Aus gewerkschaftlicher Sicht war dies möglich, weil man "das Glück des Zusammentreffens von Personen" hatte, die "einfach gut harmonierten" (IG-Metall-Bezirk Stuttgart). Die involvierten Verbandsvertreter der Unternehmen hielten es für sinnvoll, möglichst nahe an der betrieblichen Praxis zu bleiben sowie "gemeinsam mit Geschäftsführern und Betriebsräten zu diskutieren (...) und nicht Diskussionen auf höchster politischer Ebene zu führen" (VDMA-Landesgruppe Baden Württemberg). Das Wirtschaftsministerium sollte vielmehr im Rahmen gemeinsamer öffentlicher Veranstaltungen von VDW/VDMA und IG Metall beteiligt werden.

Auf einer gemeinsamen Arbeitstagung 1993 wurden sechs Themenfelder als Ansatzpunkte für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung identifiziert:

- ♦ Neue Produkte,
- ♦ Förderung von Forschungsprojekten,
- ♦ Erschließung neuer regionaler Märkte,
- ♦ Neue Formen des Zusammenwirkens im Betrieb,
- ♦ Qualifizierung der Mitarbeiter und
- ♦ Strategische Allianzen (siehe im einzelnen Malanowski 1997: 160).

Eine gemeinsame Arbeitsgruppe, die sich paritätisch aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zusammensetzte, erstellte daraufhin einen Leitfaden für die Einführung von Gruppenarbeit im Maschinenbau (VDW/VDMA/IG Metall 1994).

Damit war der erste praktische Umsetzungsschritt industriepolitischer Kooperation ohne nennenswerte Schwierigkeiten getan worden. Begünstigend für die Zusammenarbeit wirkte sich sicherlich aus, dass die massiven Krisenerscheinungen mit dem Tiefpunkt um 1992/1992 im zuvor scheinbar krisenresistenten exportorientierten baden-württembergischen Maschinenbau Unternehmerverband und Gewerkschaft näher zusammenrücken ließ. Zudem war das Thema "Gruppenarbeit" deutlich umris-

sen, sowohl für die arbeitnehmer- als auch für die arbeitgeberseitige Interessenvertretung von großer Relevanz und damit für beide Seiten bearbeitbar.

Dennoch kam nach dieser ersten Runde der Dialogprozess zum Stillstand. Die geplante zweite Runde zum Thema „Innovationspolitik“ scheiterte zunächst daran, dass hinsichtlich der Konkretisierung des Themas kein gemeinsamer Nenner gefunden werden konnte. Hinzu kam eine Verschlechterung des tarifpolitischen Klimas durch konflikthaft verlaufene Tarifrunden, die die Handlungsmöglichkeiten der Akteure im Rahmen der Branchendialoge drastisch einschränkte und den Annäherungsprozess nachhaltig störte. Zudem hatten sich die ursprünglichen Promotoren von VDMA und IG Metall, Berthold Leibinger und Walter Riester, zurückgezogen, so dass die „Branchendialoge“ insgesamt an Akzeptanz und Öffentlichkeitswirkung verloren.

Erst im Frühjahr 1996 nahmen die IG Metall und der VDMA den fast abgerissenen Faden wieder auf. Die Protagonisten hatten mittlerweile gewechselt und kamen eher aus der „zweiten Reihe“, die erprobten Prozeduren wurden jedoch weitgehend beibehalten. Der Gesprächskreis, der im Juni 1996 den Dialog fachzweigübergreifend für den gesamten Maschinenbau in Baden-Württemberg in die Wege leiten sollte, war erneut paritätisch mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern besetzt, die grundsätzlichen industriepolitischen Ziele (Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung) waren die gleichen. Man einigte sich schließlich darauf, eine gemeinsame öffentliche Arbeitstagung durchzuführen, die im September 1997 zum Thema „Förderung von Innovation und Flexibilität im Maschinenbau“ stattfand. Im Anschluss an diese Veranstaltung richteten VDMA und IG Metall eine gemeinsame Arbeitsgruppe ein, die sich mit dem Thema „Förderung von Innovationen“ beschäftigte. Zur Bearbeitung des Themas wurden Untergruppen gebildet, die ihre jeweiligen Ergebnisse nach Abschluss ihrer Tätigkeit zu einem Gesamtpaket zusammenführten und eine Broschüre zur Umsetzung der Ergebnisse auf betrieblicher Ebene erstellten (VDMA/IG Metall 1998). Der Prozess ist vergleichbar mit der Erarbeitung der gemeinsamen Empfehlungen zur Gruppenarbeit.

Die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit wurden auf einer Tagung im Januar 1999 Unternehmern, Betriebsräten und Gewerkschaftern vorgestellt. Neue Themen, mit denen der Prozess weitergeführt werden könnte, sind von VDMA und IG Metall bereits sondiert worden, etwa im Bereich Qualifizierung und Ausbildungskooperationen, konkrete Maßnahmen sind jedoch noch nicht erfolgt.

Mit der Einrichtung gemeinsamer Arbeitsgruppen, die zeitlich eng begrenzt agierten, sind allerdings erneut informelle Kooperationsmuster entstanden, die bei personellen Wechseln meist nachhaltig gestört werden. Diese informelle Form der Zusammenarbeit, die auf eine solide Vertrauensbasis einiger weniger zentraler Personen aufgebaut ist, könnte sich somit zum zweiten Male als problematischer Punkt für die Weiterführung des Branchendialogs erweisen. Neu zu bildende Institutionen und die

Beteiligung von externen Moderatoren sind jedoch ebenso wenig für die Zukunft geplant wie die Schaffung eines ständigen Steuerungsgremiums. Diese Form der Zusammenarbeit, die sich auch als *informeller bipartistischer Korporatismus* bezeichnen ließe (Malanowski/Müller-Jentsch/Seitz 1998: 154), könnte sich mittelfristig als äußerst fragil erweisen. Gerade solche informellen Arrangements können mit einem wirtschaftlichen Aufschwung, wie er nach 1994 verzeichnet werden konnte, bei den zentralen Akteuren erheblich an Priorität verlieren, zumal auch weiterhin keineswegs Einigkeit besteht in Bezug auf die Wege, wie die allgemeinen Ziele – zum einen die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und zum anderen die Sicherung der Beschäftigung am jeweiligen Standort – erreicht werden können. Überdies hat diese Form der industriepolitischen Kooperation mittels der Branchendialoge bisher keinen Spill-over-Effekt auf andere Branchen bewirkt, da das Engagement auf Arbeitgeberseite von Zurückhaltung geprägt zu sein scheint. Auch wenn weiterhin ein großes Interesse beim IG-Metall-Bezirk Stuttgart an solchen Initiativen existiert und beabsichtigt ist, die industriepolitischen Aktivitäten gemäß der Beschlusslage des jüngsten außerordentlichen Gewerkschaftstages (IG-Metall-Vorstand 1998b: 6) zu verstärken, so bleiben die Branchendialoge (vorerst) auf den Maschinenbau begrenzt.

#### **4.2.2 Strukturpolitische Initiativen der IG Metall**

Es ist bereits darauf hingewiesen worden, dass die industrie- und strukturpolitischen Aktivitäten, die die IG Metall in der ersten Hälfte der 90er Jahre initiierte, von externen Beobachtern gern als zukunftsweisend und innovativ apostrophiert wurden. Tatsächlich lässt sich eine ganze Reihe von strukturpolitischen Maßnahmen benennen, die vor dem Regierungswechsel in Baden-Württemberg (1996) von der IG-Metall-Bezirksleitung Stuttgart ins Leben gerufen wurden.

In ihrem strukturpolitischen Programm von 1994 fordert die IG-Metall-Bezirksleitung für Baden-Württemberg zunächst eine differenzierte Benennung und Analyse der Ursachen für die ökonomische Krise und eine Verbesserung der Standortbedingungen des Landes. Vorgeschlagen wird die Erarbeitung eines „industriellen Leitbildes“, das sich an den Gegebenheiten des industriellen Besatzes in Baden-Württemberg (Konzentration auf den Fahrzeugbau und die Zulieferindustrie) orientieren, darüber hinaus aber Perspektiven für neue Beschäftigungsfelder öffnen soll. Mit Innovationen in neuen Technologiefeldern (Verkehrssysteme, Umwelttechnik, Telekommunikation, Medizintechnik, Mikrosystemtechnik, Technik im Haushalt) soll Baden-Württemberg zu einer „Modellregion für ökologisches Wirtschaften umweltverträglicher Produkte“ werden (IG-Metall-Bezirk Baden-Württemberg 1994: 21).

Angesichts der ökonomischen Krise, die die industriellen Kernsektoren in Baden-Württemberg überdurchschnittlich stark traf und zu massivem Beschäftigungsabbau

führte, sieht sich die IG-Metall-Bezirksleitung in der Pflicht, arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Problemstellungen über grundsätzliche tarifpolitische Zielsetzungen hinaus verstärkt zu bearbeiten. Im Zusammenhang mit ihren industrie- und strukturpolitischen Aktivitäten verweist die IG Metall darauf, dass angesichts der akuten Arbeitslosigkeitsproblematik auch kurzfristig wirksame Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die „Beschäftigungsmisere“ abzumildern:

„Dies natürlich in allererster Linie, um den betroffenen Menschen zu helfen, aber auch, da die Arbeitsplatzsituation alle anderen Handlungsbereiche der Gewerkschaften nachdrücklich prägt: die Tarifpolitik, die Sozialpolitik und nicht zuletzt natürlich auch die Verfassung der Gewerkschaften selbst.“ (Fischer-Pusch o.J.)

Die IG Metall setzt dabei auf die Bündelung verschiedener Instrumente mit unterschiedlicher Reichweite. Zur Förderung einer aktiven Arbeitsmarktpolitik engagiert sich die Bezirksleitung beim Thema *Beschäftigungsgesellschaften* (vgl. IG-Metall-Bezirk Baden-Württemberg 1994: 33ff.). Derzeit existieren in Baden-Württemberg mehrere Beschäftigungsgesellschaften<sup>22</sup>, die einige tausend Beschäftigte aufgefangen haben. Darunter finden sich Mypegasus und Refugio (beide Reutlingen) sowie Bodensee Systemtechnik, die hauptsächlich ehemalige Dornier-Beschäftigte aufgenommen hat. Die Beschäftigungsgesellschaften können verschiedene Funktionen wahrnehmen: Im ungünstigsten Fall werden die Beschäftigten nur vom formalen Status der Arbeitslosigkeit ferngehalten, damit sie sich aus einer „ungekündigten Stellung“ bewerben können. In einer zweiten Variante werden die Mitarbeiter in der Beschäftigungsgesellschaft weiterqualifiziert, um ihre Vermittlungschancen zu erhöhen. In der dritten Variante werden die Mitarbeiter von der Beschäftigungsgesellschaft im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung an andere Unternehmen „entliehen“, in der Hoffnung, dass anschließend eine Übernahme erfolgt. Schließlich können Beschäftigungsgesellschaften auch die Funktion haben, Existenzgründern den Start zu erleichtern, indem sie ihnen für begrenzte Zeit einen finanziellen Rahmen zur Verfügung stellen, der schließlich zur Gründung eines eigenen Unternehmens führen soll. Die Mitarbeiter können so quasi unter Laborbedingungen eigene Produkte und Dienstleistungen entwickeln und zur Marktreife bringen.

Die Idee, arbeitslosen Mitgliedern den Start zur Existenzgründung zu ermöglichen, gilt mittlerweile als gescheitert. Generell wird bei der IG Metall die Gefahr gesehen, dass das Problem der Personalfreisetzung von den Unternehmen über die Beschäftigungsgesellschaften externalisiert wird, anstatt es intern, etwa über die Gründung

---

<sup>22</sup> Beschäftigungsgesellschaften werden teilweise vom Arbeitsamt (über Struktur-Kurzarbeitergeld), teilweise vom Arbeitnehmer (über das Einbringen von Sozialplanleistungen) und teilweise vom entlassenden Unternehmen finanziert bzw. in Form von Sachleistungen unterstützt (Räume, Ausbildungsstätten, Nutzung von Maschinen). Mitunter beteiligen sich auch die Kommunen über Zuschüsse an der Finanzierung.

einer Beschäftigungsabteilung, zu bearbeiten. Die beschäftigungsstabilisierende Funktion wird eher skeptisch beurteilt:

„Die Haltung dazu ist gespalten. Sie rühmen sich halt einer hohen Vermittlungsquote. Es gibt aber begünstigende Faktoren. Zum einen hat man eine konjunkturelle Aufwärtsentwicklung, und wir hatten halt auch einen hohen Anteil an Qualifizierten. Die vermitteln sich dann auch leichter. Aber eine Auffangfunktion kann es durchaus haben.“ (IGM BL 2b)

Die IG Metall versuchte ihre strukturpolitischen Vorstellungen auch in der *Zukunftskommission* „Wirtschaft 2000“ einzubringen, die 1993 auf Initiative des damaligen Ministerpräsidenten Teufel ins Leben gerufen wurde. Heftig kritisiert wurde allerdings von Gewerkschaftsseite „die absolute Schieflage, was die Beteiligung von Gewerkschaftsvertretern anbelangte“ (Fischer-Pusch o.J.). Die gewerkschaftliche Position sei im Abschlussbericht der Kommission lediglich durch ein von Walter Riester (damals Bezirksleiter der IG Metall Stuttgart) eingebrachtes Minderheitenvotum erkennbar gewesen. Ein Ergebnis der Arbeit der Zukunftskommission war 1994 die Einberufung eines Innovationsbeirates durch die Landesregierung. Dessen Aufgabenstellung besteht darin, „führende Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft“ zusammenzuführen, die die Landesregierung in wirtschafts-, wissenschafts- und technologiepolitischen Fragestellungen beraten sollen (vgl. Innovationsbeirat der Landesregierung 1998). In diesem Gremium ist die IG Metall seit 1998 nicht mehr vertreten.

Nach dem Regierungswechsel in Baden-Württemberg (1996) ist die Beteiligung der Gewerkschaften an strukturpolitischen Initiativen insgesamt stark zurückgegangen. Ganze Maßnahmenbündel, die bis dahin noch offensiv vertreten wurden, sind offenbar seitdem stillgelegt worden. Ein Beispiel ist die „*Zukunftswerkstatt Baden-Württemberg*“, eine Initiative, die ins Leben gerufen wurde, um Maßnahmen zur Umsetzung des strukturpolitischen Programms der IG Metall (1994) zu bündeln. Nach einem vielversprechenden Anfang mit diversen Aktivitäten müssen die Verantwortlichen bei der IG Metall mittlerweile feststellen, dass ein Großteil der Initiativen nicht fortgeführt werden konnte. Eine Ausnahme ist die Ausschreibung eines Wettbewerbs für Produktdesign, der im Jahr 1997 durchgeführt wurde.

„Das hat zwei Gründe: Zum einen ist es schwierig, das selbst inhaltlich auszufüllen. Da haben sich viele Kollegen sehr schwer getan. Zweitens hatten wir objektiv im tariflichen Bereich viele Probleme, und das ist halt unser Hauptfeld. Von daher hat sich die Landschaft auch dahingehend verändert, dass vieles, das wir versucht haben nach vorne zu entwickeln, mittlerweile einer Defensivstrategie gewichen ist. Deswegen ist leider sehr viel versandet.“ (IGM BL 2a)

Hier kommt zum Ausdruck, dass die zentrale Aufgabenstellung der IG Metall nach wie vor in der Tarifpolitik und nicht in der Entwicklung strukturpolitischer Perspektiven gesehen wird. Im Bereich der Tarifpolitik ist die Regelungskompetenz und Zu-

ständigkeit der Gewerkschaft gesetzlich verankert, im Bereich der Strukturpolitik ist die gewerkschaftliche Beteiligung nicht einklagbar:

„Wir müssen eins ganz klar sagen: Seit dem Regierungswechsel sind alle Initiativen eingeschlafen. Das müssen wir zu unserem größten Bedauern festhalten. (...) Was uns auch das Handeln schwer macht: In der Strukturpolitik können wir nichts selbst machen. Tarifverträge können wir selbst unterschreiben, aber in der Strukturpolitik können wir nur Vorschläge machen, und entweder sie werden aufgegriffen oder nicht. Nachdem uns da in letzter Zeit die Partner abhanden gekommen sind, ist vieles eingeschlafen.“ (IGM BL 2a)

Ein mögliches Hemmnis gewerkschaftlicher Strukturpolitik ist darin zu sehen, dass es bisher nicht zur Erarbeitung eines übergreifenden Leitbilds zur regionalen Entwicklung gekommen ist. Die IG-Metall-Bezirksleitung Stuttgart sieht aber auch die regionalen Verwaltungsstellen der IG Metall in der Verantwortung, durch lokale Initiativen struktur- und beschäftigungspolitische Akzente zu setzen. Dass die Verwaltungsstellen hier an Kapazitätsgrenzen stoßen, wird aber durchaus auch in der Bezirksleitung gesehen:

„Das ist generell ein Problem, das wir auch einmal diskutieren müssen. Die Probleme, die Tagesarbeit sind für die Kollegen in den Verwaltungsstellen soviel intensiver geworden, dass sie da oft hinterher rennen müssen. Da bleibt für was Konzeptionelles meistens kein Raum mehr, gerade strukturpolitisch. Das ist auch Arbeit, das erfordert Nachdenken und steht von daher häufig hinten an erstmal.“ (IGM BL 2b)

Die Stärke der einzelnen Verwaltungsstellen hinsichtlich ihrer strukturpolitischen Konzepte und Aktivitäten ist sehr unterschiedlich einzuschätzen. Einzelne Beispiele zeigen, dass lokal verankerte Initiativen unter gewerkschaftlicher Beteiligung, vor allem solche, die auf vorhandene Netzwerke und engagierte Akteure bauen, durchaus erfolgreich sein können. Es gibt aber auch Regionen, in denen strukturpolitische Aktivitäten bereits in der Phase der Problemdefinition stecken bleiben.

Welche Reichweite ein struktur- und beschäftigungspolitisches Projekt auf lokaler Ebene entfalten kann, soll im Folgenden am Beispiel der Solar- und Energieinitiative Heilbronn e.V. kurz aufgezeigt werden. Diese Initiative wurde wesentlich von der IG Metall vorbereitet, initiiert und moderiert, die zu Beginn auch personelle Ressourcen für das Projekt zur Verfügung stellte.

Die Gründung der Solar- und Energieinitiative ist in die Entwicklung eines regionalen Leitbildes „Umwelttechnologieregion Heilbronn“ eingebettet (vgl. auch Zenke 1996). Die Initiative zur Ausrichtung des regionalen Leitbildes auf die Umwelttechnik geht auf ein Konzept der örtlichen IG Metall zurück, die insgesamt stark in die Diskussion um die Erneuerung des Wirtschaftsraums Heilbronn eingebunden ist: Die IG Metall Heilbronn/Neckarsulm arbeitet seit 1989 intensiv an dem Thema Strukturpolitik. 1989 ließ sie ein Strukturgutachten für die Region Franken erstellen, seit 1991 ist sie Mitglied im Arbeitskreis Wirtschaftsförderung. Die IG Metall beteiligt sich finanziell sowie durch die Mitarbeit im Aufsichtsrat an der 1995 gegründeten

Wirtschaftsförderungsgesellschaft Raum Heilbronn e.V. Das Leitbild der Umwelttechnologieregion Heilbronn soll dazu beitragen, durch die Erschließung neuer Beschäftigungsfelder die sinkenden Beschäftigungszahlen in den traditionellen Sektoren (für den Wirtschaftsraum Heilbronn ist dies insbesondere die Automobil- und Zulieferindustrie) zu kompensieren. Die Initiative für ein neues regionales Leitbild hat sich zum Ziel gesetzt, über qualitatives Wachstum neue, teilweise hochqualifizierte Beschäftigungsfelder im Umwelttechnologiebereich zu erschließen.

Die Solar- und Energieinitiative wird als wichtiger Teil der Umwelttechnologieregion wahrgenommen. Die im Rahmen der Initiative entwickelten Zielsetzungen kombinieren umwelt- und beschäftigungspolitische Ziele: a) Umweltschutz, b) Technologieimpulse für die Region und c) die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen in der Region. Nach mehreren Arbeitstreffen einigten sich die beteiligten Akteure<sup>23</sup> darauf, durch den Verkauf von Anteilen den Bau einer Photovoltaik-Gemeinschaftsanlage zu finanzieren, die insgesamt 100 kW an mehreren, möglichst öffentlichkeitswirksamen Standorten bereitstellen sollte.

Mittlerweile hat die Solar- und Energieinitiative ca. 90 Mitglieder. Eine Aufgabe der Geschäftsstelle, die aus Spenden und Mitgliedsbeiträgen finanziert wird, besteht darin, kostenlose Beratungsgespräche zur Nutzung erneuerbarer Energien durchzuführen. Dieses Angebot wird von Privatpersonen und Unternehmen stark in Anspruch genommen (ca. 100 Beratungsgespräche 1998). Von verschiedenen Kleinnutzern und Unternehmen sind Photovoltaik-Anlagen zur umweltfreundlichen Energieerzeugung und -nutzung installiert worden (Schulen, Kirchengemeinden, ein Kino etc.). Außerdem unterstützte die Solarinitiative die Einrichtung einer Biodieseltankstelle und übernahm die Projektleitung für die Einrichtung einer Solarstromtankstelle in Heilbronn (vgl. Solar- und Energieinitiative 1998 und 1999).

Wir waren der Frage nachgegangen, ob und in welchem Umfang verbandliche Akteure im System der industriellen Beziehungen den Versuch unternahmen, neue Aktionsfelder jenseits der Tarifpolitik zu besetzen und inwiefern sich hier Suchprozesse auf dem Weg zu einem neuen Selbstverständnis bzw. einer erweiterten Aufgabendefinition abzeichnen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die industrie- und strukturpolitischen Vorstöße, die wir oben dargestellt haben, zunächst einmal als Such- und Lernprozesse der beteiligten Akteure zu interpretieren sind. „Kernkompetenz“ von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden ist und bleibt die Tarifpolitik. Über diese Kernkompetenz greifen die Akteure hinaus, wenn sie in der Indu-

---

<sup>23</sup> Dies sind u.a. die Städte Heilbronn, Neckarsulm und Weinsberg, die Industrie- und Handelskammern, das Forum Soziale Technikgestaltung (DGB), die IG Metall, sowie die Unternehmen Audi, ASE, Kaco Bach und die Energieversorgung Schwaben GmbH.

striepolitik ein neues Arbeitsfeld suchen. Sie tun dies in erster Linie, weil die Bindungs- und Regulationskraft des Tarifsystems in den letzten Jahren spürbar nachgelassen hat. Zugleich erkennen sie damit an, dass es mit den Arbeitslosen auch noch eine andere Klientel zu "bedienen" gibt als diejenigen, die (noch) über einen Arbeitsvertrag in das Erwerbssystem integriert sind.

Am Beispiel der Branchendialoge im baden-württembergischen Maschinenbau haben wir nachgezeichnet, worin ein zentrales Hemmnis für eine von korporativen Akteuren (gemeinsam) betriebene Industriepolitik liegt: Gewerkschaften und Arbeitgeber bzw. Unternehmerverbände bleiben weitgehend – nicht nur ihren Gegenspielern, sondern auch ihren Mitgliedern gegenüber – in den zugrundeliegenden Interessengegensätzen verhaftet. Nicht umsonst ist es in Baden-Württemberg nicht möglich gewesen, den Arbeitgeberverband (VMI) in die Branchendialoge zu involvieren. Statt dessen trat mit dem VDMA ein Unternehmerverband, der mit der IG Metall keine tarifpolitischen Konflikte auszutragen hat, für die Arbeitgeberseite in die Kooperationsbeziehung ein.

Um die Industriepolitik als gewichtigeres Arbeitsfeld in gewerkschaftliche Programmatik zu integrieren, ist möglicherweise kein Bruch mit dem bisherigen Selbstverständnis, aber doch ein grundlegendes Umdenken erforderlich. Das allein reicht aber nicht. Die dargestellten Beispiele sind ein Beleg dafür, dass die IG Metall bei der Konzeption und Umsetzung industriepolitischer Gestaltungsansätze sehr schnell an enge Kapazitätsgrenzen stößt. Darüber hinaus muss das institutionelle Umfeld "stimmen". In Baden-Württemberg war in der Zeit der Großen Koalition nach 1992 eine Aufbruchstimmung entstanden, u.a. charakterisiert durch die von einem SPD-Wirtschaftsminister getragene "dialogorientierte Wirtschaftspolitik", die "Zukunftskommission 2000" und den "Innovationsbeirat", die zumindest in den Anfängen eine gewerkschaftliche Beteiligung zuließen. Dass es sich dabei um eine spezifische (historische) Konstellation handelte, die ein besonders günstiges Milieu für industriepolitische (auch gemeinsam getragene) Initiativen schuf, und dass ein solches Milieu bei veränderten politischen Kräfteverhältnissen nicht ohne Veränderungen weiter existiert, erweist sich seit dem Regierungswechsel zur christdemokratisch-liberalen Landesregierung. Auch wenn die "Branchendialoge" weiterentwickelt werden konnten – der Großteil der von der IG Metall allein angestoßenen industriepolitischen Offensiven hat mangels Ressourcen, aber auch in Ermangelung von Kooperationspartnern auf politischer und unternehmerischer Ebene nicht den erhofften Durchbruch erreicht.

Der Versuch, neue und damit möglicherweise selektive Leistungen anzubieten, die Arbeitgeberverbände und IG Metall für ihre Mitglieder jenseits tarifpolitischer Zielsetzungen attraktiv(er) machen könnten, bleibt damit im Wesentlichen auf das zusätzliche Angebot von Beratungs- und Serviceleistungen beschränkt. Das gewerk-

schaftliche Engagement im Bereich der Industrie- und Strukturpolitik wird der IG Metall zumindest kurzfristig kaum neue Mitglieder zuführen und hat sich bisher auch nicht in dem Maße zu einem neuen, akzeptierten Arbeitsfeld entwickelt, dass man von einem gewandelten gewerkschaftlichen Selbstverständnis oder einer neuen Aufgabendefinition sprechen könnte.

## **5 Zusammenfassung und Ausblick: Veränderte Organisationsbedingungen für Gewerkschaften und Verbände**

Die neuen Unternehmensordnungen stellen die bisherigen Akteure und Institutionen der Arbeitsregulation auf den Prüfstand. Vor allem die Beobachtung, dass sich in vielen Unternehmen das *Konzept des Mitarbeiters* verändert, hat weitreichende Konsequenzen für das System der industriellen Beziehungen. Die Fähigkeit und der Wille zu eigener Initiative und zum verantwortlichen Umgang mit Kosten und Ressourcen kennzeichnen die Differenz zum bislang in den Unternehmen vorherrschenden Bild des „Anweisungsempfängers“. Aber nur wenige Arbeitnehmer werden auch im formalrechtlichen Sinne zu selbständig agierenden „Erwerbspersonen“. Die Veränderung von Koordinationsformen macht eben doch noch davor halt, den Arbeitnehmerstatus selbst zu transformieren, was in der Konsequenz bedeuten würde, auch das Entgelt der Mitarbeiter als Funktion des wirtschaftlichen Erfolgs bzw. des Beitrags der Mitarbeiter zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auszudrücken (vgl. Braczyk 1999).

Unsere Ausgangshypothese war, dass die verbandliche Ordnung noch weitgehend am Zuschnitt der industriell-tayloristischen Unternehmensordnung ausgerichtet und somit nur bedingt geeignet ist, den neu entstehenden Koordinations- und Steuerungsmustern adäquate Regulationsformen bieten zu können. Tatsächlich sehen sich die Akteure im Feld der Arbeitsregulation, also insbesondere Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, zahlreichen Problemstellungen gegenüber, deren Bearbeitung dringend erforderlich ist. Die Zahl der Unternehmen, die aus verschiedenen Gründen (Insolvenzen, Verbandsaustritte, Veränderung der strategischen Ausrichtung) aus dem Zuständigkeitsbereich der Verbände und damit aus der Einflusszone der kollektiven Arbeitsregulation herausfallen, wächst. Zugleich ist der Anteil der in einer Gewerkschaft auf der Basis von Mitgliedschaften organisierten Beschäftigten rückläufig. Die Nachteile der verbandlichen Ordnung beginnen offenbar – zumindest aus der Sicht einiger Mitglieder – die Vorteile zu überwiegen. Es sah und sieht also ganz danach aus, als würde das System der dualen Interessenvertretung seine Glaubwürdigkeit und damit auch seine bisherigen Regulationsfunktionen zunehmend einbüßen.

Dass diese Beobachtung nicht nur auf bisherige, sondern auch auf potentielle Mitglieder zutrifft – Unternehmen und Beschäftigte, die bisher keiner Interessenvereini-

gung angehörten – zeigen unsere Befunde aus den „neuen“ Branchen, dem IuK-Sektor und der biotechnischen Industrie.

Dem gewerkschaftlichen Zugriff auf die Beschäftigten in den jungen und prosperierenden Unternehmen des IuK-Sektors sind derzeit offenbar noch enge Grenzen gesetzt. Eine Barriere gewerkschaftlicher Organisation in wissensbasierten Arbeitsbereichen ist die mangelnde Attraktivität kollektiver und selektiver Güter für die dort Beschäftigten. Herkömmliche gewerkschaftliche Schutz- und Regelungsangebote werden insbesondere von den jungen hochqualifizierten „Wissensarbeitern“ unter den derzeit für die Angebotsseite günstigen Arbeitsmarktbedingungen in der IT-Branche nicht nachgefragt. Komplementär dazu wird auch auf Seiten der Unternehmen kaum ein Bedarf an unternehmensübergreifenden kollektiven Regelungsweisen, etwa Tarifverträgen, artikuliert. Programmatisch und hinsichtlich ihrer Interessenvertretungsstrategien befinden sich die Verbände und Gewerkschaften hier noch in einem Suchprozess mit offenem Ausgang. Zudem ist die tarifpolitische Situation im IuK-Sektor bereits stark durch den Wettbewerb zwischen der IG Metall und jenen Einzelgewerkschaften gekennzeichnet, die sich voraussichtlich in naher Zukunft in der neuen Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) zusammenschließen werden.

Dies bedeutet nicht, dass das System der industriellen Beziehungen in seiner bisherigen Form zum Scheitern verurteilt ist, auch wenn das Bild von der „Endzeit der Verbände“ (vgl. Hank 1995: 144ff.) gern heraufbeschworen wird. Es bedeutet aber, dass dieses System bedeutenden Veränderungen unterworfen werden muss, wenn es seine bisherigen Regulierungsfunktionen und Steuerungsleistungen weiter erbringen soll.

Denkbar sind im Wesentlichen *drei Szenarien*:

- (1) Die verbandliche Ordnung verliert immer weiter an Boden, da Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften ihre Organisationsfähigkeit auch in den bislang tariflich geregelten Bereichen und Unternehmen mit tradierter Interessenvertretung einbüßen. Eine solche Entwicklung würde auf mittlere Sicht auch das Flächentarifsystem unterminieren und schließlich verschwinden lassen.
- (2) Die verbandliche Ordnung und die duale Form der Interessenvertretung (betrieblich/überbetrieblich) etabliert sich auch in den „neuen“ Branchen wie dem IuK-Sektor, indem es Verbänden und Gewerkschaften gelingt, neue Zielgruppen zu erschließen und ihre Organisationsdomänen auszuweiten.
- (3) Es kommt zu einer divergenten Entwicklung, bei der die verbandliche Ordnung im Bereich der Arbeitsregulation vor allem auf die bisher erschlossenen Organisationsdomänen beschränkt bleibt und in die „neuen“ Branchen kaum vordringt.

Die Ergebnisse unserer Studie legen den Schluss nahe, dass sich am ehesten das dritte Szenario durchsetzen wird.

Für die dritte Variante spricht zunächst, dass die kollektive Arbeitsregulation noch immer – zumindest quantitativ betrachtet – die dominante Regulationsform darstellt. Wichtig ist allerdings die Richtung, in die sich das Modell der kollektiven Arbeitsregulation entwickelt. Unsere Beobachtungen, insbesondere in Unternehmen, die an der kollektiven Arbeitsregulation festhalten, belegen vor allem eines: Die verbandliche Ordnung und das damit verbundene System der dualen Interessenvertretung erbringen noch immer wichtige Steuerungs- und Koordinationsleistungen (Schutz-, Verteilungs-, Befriedungs-, Entlastungs- und Partizipationsfunktionen) für wirtschaftliche Unternehmungen und die in ihnen Beschäftigten. Jedenfalls gilt dies für die sogenannten „Kernindustrien“ Baden-Württembergs und die mit ihnen verbundenen Zulieferunternehmen. Unsere Annahme geht dahin, dass die verbandlichen Akteure in den nach wie vor von den Arbeitsbeziehungen und Arbeitsstrukturen her industriegesellschaftlich geprägten Bereichen eine realistische Chance haben, ihre Leistungen auf die neuen Anforderungen zuzuschneiden. Dennoch: Selbst wenn es zutrifft, dass die institutionalisierten Mechanismen des Interessenausgleichs zwischen Kapital und Arbeit ihre Kernfunktionen im Wesentlichen noch immer zu erfüllen vermögen, wird auch im Geltungsbereich der kollektiven Arbeitsregulation *Veränderungsbedarf* erkennbar. Die „mangelnde Anschlussfähigkeit“ zwischen Unternehmensordnungen und intermediärer Ordnung ist nicht von der Hand zu weisen. Die Forderungen nach mehr Flexibilität tariflicher Rahmenregelungen und größeren Spielräumen für unternehmens- oder betriebsspezifische Regelungen werden nicht nachlassen.

Wir haben darauf verwiesen, dass empirisch vor allem zwei Entwicklungen feststellbar sind, mit denen die Akteure der industriellen Beziehungen sich werden auseinandersetzen müssen. Da ist zunächst die Beobachtung, dass die *Vielfalt der Regelungsgegenstände und Vereinbarungen* zwischen den Akteuren auf der betrieblichen, aber auch auf der überbetrieblichen Ebene deutlich zunimmt. Zugleich tendieren die Unternehmen immer stärker dazu, in eigenen Aushandlungsprozessen jene Regelungsgegenstände für sich zu beanspruchen, die bislang unter dem „Tarifvorbehalt“ standen. Hier findet also eine betriebliche Flexibilisierung „in eigener Regie“ statt. Beispiele sind die betrieblichen „Bündnisse für Arbeit“ (bei denen kostenreduzierende Maßnahmen gegen eine befristete Beschäftigungsgarantie für die Mitarbeiter „getauscht“ werden) oder die vielfältigen Flexibilisierungsvarianten bei den Arbeitszeitregelungen. Natürlich wird kein tarifgebundenes Unternehmen in der Metallindustrie die 35-Stunden-Woche formal außer Kraft setzen können. Faktisch werden aber so viele Flexibilisierungsvarianten in Form von Jahresarbeitszeitkonten, Arbeitszeitkorridoren etc. geschaffen, dass der Umfang der Wochenarbeitszeit zwar ein Kostenfaktor bleibt, als Gestaltungsfaktor aber kaum ins Gewicht fällt.

Für den Fortbestand der kollektiven Arbeitsregulation spricht aus unserer Sicht auch, dass Unternehmen mit tradierter Tarifbindung und Interessenvertretung nur selten

gänzlich mit bisherigen Regulationsweisen brechen. Der Übergang von der kollektiven zur weitgehend individualisierten Arbeitsregulation innerhalb eines Unternehmens kann kaum gelingen, jedenfalls fanden wir für eine solche Transformation betrieblicher Regulationsweisen keine Beispiele.

Möglich wird ein radikaler Bruch mit bisherigen Regulationsweisen allenfalls durch eine tiefgreifende Unternehmensrestrukturierung, also Aus- oder Neugründung von Unternehmensteilen. Wir haben gezeigt, dass diese Option für Unternehmen, die aus der Metall- und Elektroindustrie stammen und ihre strategische Neuausrichtung grundlegend verändern, durchaus eine Alternative zum Flächentarifsystem darstellt. Gerade im IuK-Sektor wird die derzeit beobachtbare Gemengelage von tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen daher zumindest für eine Übergangszeit bestehen bleiben.

Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände tun sich allerdings nicht leicht damit, die Weichen im Feld der Arbeitsregulation neu zu stellen. Aus Sicht der Interessenorganisationen besteht die Gefahr, dass der gemeinsame Nenner aggregierbarer Interessen ihrer Mitglieder zu klein wird, um noch eine signifikante „Gegenmacht“ zu bilden. Die Organisations- und Bestandsbedingungen der Verbände sind nach wie vor eng mit dem Fortbestand des kollektiven Regulationsmodus‘ verknüpft. Sie haben allein aufgrund ihrer Organisationslogik ein existentielles Interesse daran, dass diese Regulationsform nicht ausstirbt. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften betrachten auch weiterhin die Produktion ihres wichtigsten Austauschergebnisses, des Flächentarifvertrags, als ihre Kernkompetenz. Es wird eine Überlebensvoraussetzung für die Interessenvertretungen sein, auch das stärker ausdifferenzierte Interessenspektrum ihrer Klientel (das gilt für Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite gleichermaßen) immer wieder auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen – der dann allerdings immer kleiner ausfallen wird.

Bei den „echten“ Neugründungen, die im Bereich der Arbeitsregulation keine Anbindung an die verbandliche Ordnung gesucht haben bzw. suchen, wird es den verbandlichen Akteuren nach wie vor sehr schwer fallen, sich zu etablieren. Dies gilt auch dann, wenn die entsprechenden Unternehmen weit über die Größe eines „Garagenunternehmens“ hinausgewachsen sind. Auch wenn die Komplexität der organisatorischen Abläufe zunimmt und der Standardisierungsbedarf steigt, werden diese Unternehmen eher unternehmensspezifische Regularien entwickeln. Unsere Beobachtungen in Unternehmen mit individualisierter Arbeitsregulation belegen, dass diese Unternehmen sowohl über die notwendigen Ressourcen verfügen als auch in der Lage sind, das entsprechende personalpolitische Know-how zu entwickeln.

Was bedeutet das für Gewerkschaften und Verbände? „Wissensarbeit“, so wie wir sie im Rahmen unseres dritten Typus‘ beobachten, wird vermutlich auch in naher Zukunft „organisationsresistent“ bleiben. Insbesondere die Arbeitsbedingungen in

den von uns untersuchten Unternehmen der „neuen“ Branchen machen deutlich, dass hier aus der Sicht der Beschäftigten die Regulierungsleistungen des kollektiven Modells gegenwärtig keine Vorteile bringen können. Generell zeigt sich, dass die verbandlich organisierte Arbeitsregulation derzeit in den „neuen“ Branchen kaum Fuß fassen kann, sieht man einmal von jenen Unternehmen ab, die aus dem Organisationsbereich der Metall- und Elektroindustrie stammen und von daher über eine institutionelle und personelle Verankerung im dualen System der Interessenvertretung verfügen. Insbesondere in den vergleichsweise „jungen“ Unternehmen, den Startups, wird aber auf neue Formen des Interessenausgleichs zurückgegriffen, die mit den tradierten Formen der Interessenvertretung über Betriebsräte nichts mehr gemein haben.

Offen bleibt die Frage, ob ein zunehmender Organisationsbedarf unter den Beschäftigten entsteht, wenn sich die Konkurrenzbedingungen auf den hoch spezialisierten und derzeit von der Nachfrageseite her stark umkämpften Arbeitsmärkten der IuK-Branche verändern. Wenn aus der Knappheit ein Überangebot wird, dürften sich auch die derzeit hoch attraktiven Arbeitsbedingungen verschlechtern. Die in diese Branche drängenden sogenannten Dienstleistungsgewerkschaften sehen genau hierin ihre Chance.

Der neue Arbeitnehmertyp wird aber, so vermuten wir, seine Interessen auch dann individuell vertreten, wenn seine wirtschaftliche Situation sich verschlechtert. Gewerkschaftliche Organisation hat nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn damit eine kollektive Gegenmacht begründet wird. Im Bereich der „jungen“ Branchen, in denen vorwiegend „Wissensarbeiter“ beschäftigt sind, kann es diese kaum geben. Anstelle der kollektiv verwurzelten, durch Streik- und Kampfbereitschaft untermauerten „Drohung“ mit Leistungsentzug finden wir bei den „Wissensarbeitern“ eine am individuellen Leistungsangebot messbare „Marktmacht“, die eine mehr oder weniger günstige Verhandlungsbasis bietet. Die Leistungsbedingungen des Arbeitsverhältnisses werden also nicht durch Tarif- und Betriebsvereinbarungen definiert, sondern durch individuelle arbeits- oder werkvertragliche Regelungen, die zum Teil immer wieder erneuert und damit veränderten Gegebenheiten (im Unternehmen oder in den individuellen Lebensumständen) angepasst werden.

Ob die Mitarbeiter dann aber nicht auf alternative Optionen der Interessenwahrnehmung und -durchsetzung zugreifen, bleibt abzuwarten. Es könnte bspw. zu einer Entstehung bzw. Erstarkung von berufsverbandlichen Organisationsformen kommen, denen nicht der gewerkschaftliche „Stallgeruch“ anhaftet. Vor allem dürfte es im Bereich der Wissensarbeit, die ja nach unseren Erkenntnissen in erster Linie individuell reguliert ist, wie bei jeder Form der organisierten Interessenvertretung darauf ankommen, dass die Repräsentanten den gleichen sozialen Habitus annehmen wie die „Wissensarbeiter“ selbst. Vermutlich würden die Leistungen einer solchen orga-

nisierten Interessenvertretung für diese Beschäftigten von vornherein anders ausfallen als es sich jetzt bei der kollektiven (gewerkschaftlichen) Interessenvertretung beobachten lässt: Aus Schutzleistungen würden Beratungsangebote und Problemlösungen.

## 6 Literatur

- Abel, Jörg/Braczyk, Hans-Joachim/Renz, Christian/Töpsch, Karin (1998): Wandel der Arbeitsregulation. Arbeitsbericht Nr. 118. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg
- Bispinck, Reinhard (1999): Der schleichende Umbau des Tarifsystems. Eine empirische Bestandsaufnahme. In: Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (Hrsg.): Deregulierung am Arbeitsmarkt. Eine empirische Zwischenbilanz. Hamburg: VSA, S. 185-209
- Bispinck, Reinhard/Trautwein-Kalms, Gudrun (1997): Gewerkschaftliche Tarifpolitik im Sektor Informationstechnik. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 50, Heft 4, S. 228-241
- Bispinck, Reinhard/Schulten, Thorsten (1999): Flächentarifvertrag und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, Walter (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mering: Rainer Hampp, S. 185-212
- Braczyk, Hans-Joachim (1996): Diskursive Koordinierung – ein neuer Modus der Abstimmung wirtschaftlichen Handelns. In: Schinzel, B. (Hrsg.): Schnittstellen. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg Verlag, S. 153-175
- Braczyk, Hans-Joachim (1997a): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 530-575
- Braczyk, Hans-Joachim (1998): Industriepolitik für die Informationsgesellschaft. In: Braczyk, Hans-Joachim/Fuchs, Gerhard (Hrsg.): Informationstechnische Vernetzung. Baden-Baden: Nomos, S. 179-193
- Braczyk, Hans-Joachim (1999): Wandel des Unternehmensregimes. (Unveröffentl. Ms. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg)
- Braczyk, Hans-Joachim/Franzpötter, Reiner/Renz, Christian/Töpsch, Karin (2000): Wandel der Arbeit durch neue Formen der Koordination und Steuerung. DFG-Abschlussbericht, Ms., Stuttgart.
- debis (1999): Geschäftsbericht 1998. In: <http://www.debis.de>
- Dentz, Werner (1997): Haustarifverträge im Spannungsfeld der Interessen betrieblicher Akteure: Veränderte Rolle für Betriebsräte. In: Zeitschrift für Personalforschung, 11. Jg., Heft 2, S. 172-182
- Fachverband Informationstechnik beim VDMA/ZVEI (Hrsg.) (1999): Wege in die Informationsgesellschaft. Status Quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich. Update 1999. Veröffentlichungen des FVIT. 65/1999
- Fischer-Pusch, Ruth (o.J.): Industrie- und Strukturpolitik. Keine Patentrezepte – aber gute Ansätze. Internetseiten der IG Metall Baden-Württemberg. In: <http://www.bw.igm.de>
- Franzpötter, Reiner/Renz, Christian (2000): Wandel der Arbeitsregulation in den Unternehmen – kollektive, unternehmensbezogene und individualisierte Arbeitsregulation, Arbeitsbericht der TA-Akademie (im Erscheinen)
- Gesamtmetall (Hrsg.) (1996): Reformprojekt Flächentarif. In: <http://www.gesamtmetall.de/html/tarifplk/reform>

- Gesamtmittel (Hrsg.) (1997): Frankfurter Erklärung zur Reform des Flächentarifvertrags, beschlossen vom Vorstand des Gesamtverbandes der metallindustriellen Arbeitgeberverbände am 17.11.1997. In: <http://www.vmi.de/aktuelles/html>
- Gesamtmittel (Hrsg.) (1998): Die wichtigsten Gründe für einen differenzierten Tarifabschluss 1999. In: [http://www.gesamtmittel.de/html/facts/erklaer\\_tarif.html](http://www.gesamtmittel.de/html/facts/erklaer_tarif.html)
- Gesamtmittel (Hrsg.) (1999): Positionspapier des Vorstandes von Gesamtmittel zum Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit. August 1999. Köln
- Hank, Rainer (1995): Arbeit – die Religion des 20. Jahrhunderts. Auf dem Weg in die Gesellschaft der Selbständigen. Frankfurt/Main
- Heinze, Rolf/Schmid, Josef (1994): Mesokorporatistische Strategien im Vergleich: Industrieller Strukturwandel und die Kontingenz politischer Steuerung in drei Bundesländern. In: Streeck, Wolfgang (Hrsg.): Staat und Verbände. PVS-Sonderheft 25. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 65-99
- Herrigel, Gary (1993): Power and the redefinition of industrial districts. The case of Baden-Württemberg. In: Grabher, Gernot (eds.): The embedded firm. London, New York: Routledge, S. 227-251
- Herrigel, Gary (1996): Crisis in German Decentralized Production. Unexpected Rigidity and the Challenge of an Alternative Form on Flexible Organization in Baden-Württemberg. In: European Urban and Regional Studies, Heft 3, S. 33-52
- Huber, Berthold (1999): IG Metall und Dienstleistungen – kommt zusammen, was zusammen gehört? In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 9, S. 536-545
- IAB (Hrsg.) (1999): Flächentarifvertrag im Westen sehr viel weiter verbreitet als im Osten, Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. Kurzbericht Nr. 19, 23.12.1998
- IG Metall/Gesamtmittel (Hrsg.) (1998a): Erklärung zu Tarifautonomie und Flächentarifvertrag. Ergebnisse des Spitzengesprächs vom 30.06.1998 in Sulzbach. In: [http://www.gesamtmittel.de/html/facts/erklaer\\_tarif.html](http://www.gesamtmittel.de/html/facts/erklaer_tarif.html)
- IG Metall/Gesamtmittel (Hrsg.) (1998b): Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung 1999, Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden. Stuttgart
- IG-Metall-Bezirk Baden-Württemberg (Hrsg.) (1994): Strukturpolitisches Programm für Baden-Württemberg. Stuttgart
- IG-Metall-Bezirk Baden-Württemberg (Hrsg.) (1997): Ja zur Reform der Flächentarife. Entschließung der Bezirkskonferenz. In: METALL. Das Monatsmagazin der IG Metall. Juli 1997
- IG-Metall-Bezirk Baden-Württemberg (Hrsg.) (1999a): Die IG Metall Baden-Württemberg im Überblick. Die Mitglieder im Bezirk Baden-Württemberg. In: <http://www.bw.igm.de>
- IG-Metall-Bezirk Baden-Württemberg (Hrsg.) (1999b): Geschäftsbericht der IG Metall Baden-Württemberg zur Bezirkskonferenz am 22. Juni, Stuttgart
- IG-Metall-Vorstand (Hrsg.) (1998a): Sicherung der Tarifautonomie und Weiterentwicklung des Tarifvertrages. Frankfurt/Main
- IG-Metall-Vorstand (Hrsg.) (1998b): Entschließung zur organisationspolitischen Entwicklung der IG Metall. Beschluss des 5. Außerordentlichen Gewerkschaftstages 29.11.-2.12.1998. Mannheim
- IG-Metall-Vorstand (Hrsg.) (1998c): Zukunftsarbeit – Arbeit in der Informationsgesellschaft. Frankfurt/Main
- IG-Metall-Vorstand (Hrsg.) (1999a): Industrieller Sektor und industrielle Dienstleistungen. Entwicklungstendenzen, tarif- und organisationspolitische Gestaltungsoptionen. Abteilung Wirtschaft-Technologie-Umwelt. Frankfurt/Main

- IG-Metall-Vorstand (Hrsg.) (1999b): Ratgeber Arbeitsvertrag. Was darf, was soll, was muss in Arbeitsverträgen für Angestellte stehen? Frankfurt/Main
- IG-Metall-Vorstand (Hrsg.) (1999c): Im Wortlaut; Entschließung 3 Tarifpolitik des 19. Ordentlichen Gewerkschaftstages der IG Metall vom 3. bis 9. Oktober 1999 in Hamburg. In: <http://www.boeckler.de/wsi/tarchiv/iwl/igm-entschliessung1999.htm>
- IMU-Institut für Medienforschung und Urbanistik (Hg.) (1994): Industriestandort Stuttgart 1994. Beschäftigungspolitik in der Region. Zur Lage und den Perspektiven der Metallindustrie. In: IMU-Informationsdienst, Heft 2, Stuttgart
- IMU-Institut für Medienforschung und Urbanistik (Hg.) (1998): Stuttgart: Problemregion der 90er Jahre? Gefährdungen der Arbeitnehmer durch Umstrukturierungen der Wirtschaftsprozesse in der Metallindustrie im Wirtschaftsraum Stuttgart. Stuttgart
- Innovationsbeirat der Landesregierung Baden-Württemberg (Hrsg.) (1998): Baden-Württemberg. Ein Land im Aufbruch. Entwurf eines Leitbildes für Staat und Gesellschaft, Wirtschaft und Beschäftigung, Bildung und Wissenschaft, Forschung und Technologie. Stuttgart.
- Keller, Bernd (1999): Neustrukturierung der Interessenvertretung im Dienstleistungsbereich. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 10, S. 609-625
- Kern, Horst (1994): Intelligente Regulierung. Gewerkschaftliche Beiträge in Ost und West zur Erneuerung des deutschen Produktionsmodells. In: Soziale Welt, Jg. 45, S. 33-59
- Maier, Hans (1987): Das Modell Baden-Württemberg. Über institutionelle Voraussetzungen differenzierter Qualitätsproduktion. Eine Skizze. IIM/LMP 87-10a: Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin
- Malanowski, Norbert (1997): Industriepolitische Initiativen im deutschen Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen, Heft 4, S. 150-165
- Malanowski, Norbert/Müller-Jentsch, Walther/Seitz, Beate (1998): Modernisierung von Arbeitssystemen und industriellen Beziehungen im Maschinenbau. Abschlussbericht zum DFG-Forschungsprojekt. Bochum: Ruhr-Universität
- Müller-Jentsch, Walther (1983): Versuch über die Tarifautonomie. Entstehung und Funktionen kollektiver Verhandlungssysteme in Großbritannien und Deutschland. In: Leviathan, Heft 11, S. 118-150
- Müller-Jentsch, Walther (1993): Das (Des-)Interesse der Arbeitgeber am Tarifvertragssystem. In: WSI-Mitteilungen, Heft 46, S. 496-502
- Müller-Jentsch, Walther (1995): Auf dem Prüfstand. Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 2. Jg., Heft 1, 11-24
- Müller-Jentsch, Walther (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt/Main: Campus
- Puhlmann, Kathrin/Bechinka, Uwe/Wolf, Wolfgang (1996): Sichtweisen und Handlungsstrategien des LVI im Hinblick auf regionale Innovationsprozesse. Arbeitsbericht Nr. 55. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg
- Schiller, Herbert (1999): Der Debis-Dienstleistungstarifvertrag. Ein Meilenstein. Ein Interview mit dem Konzernbetriebsratsvorsitzenden Herbert Schiller. In: Die Mitbestimmung, Heft 1+2, S. 12-16
- Schnabel, Claus/Wagner, Joachim (1996): Ausmaß und Bestimmungsgründe der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden: Eine empirische Untersuchung mit Firmendaten. In: Industrielle Beziehungen, Heft 3, S. 293-306
- Schroeder, Wolfgang (1995): Arbeitgeberverbände in der Klemme. Motivations- und Verpflichtungskrisen. In: Bispinck, Reinhard (Hrsg.) (Hrsg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg: VSA S, S. 44-64

- Schroeder, Wolfgang/Ruppert, Burkard (1996): Austritte aus Arbeitgeberverbänden. Motive – Ursachen – Ausmaß. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, S. 316-328
- Seifert, Hartmut (1999): Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, S. 156-165
- Solar- und Energieinitiative Heilbronn e.V. (Hrsg.) (1998): Jahresbericht. Heilbronn
- Solar- und Energieinitiative Heilbronn e.V. (Hrsg.) (1999): Jahresbericht. Heilbronn
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.) (1995): Umsatz im Verarbeitenden Gewerbe in Baden-Württemberg nach ausgewählten Wirtschaftszweigen, 1950 - 1994. Stuttgart
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.) (1999a): Erwerbsleben und Arbeitsmarkt, Lange Reihen zur demographischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung 1950 bis 1998. Stuttgart
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.) (1999b): Statistische Berichte Baden-Württemberg, Produzierendes Gewerbe, Jge. 1990 bis 1998. Stuttgart
- Streck, Wolf Rüdiger/Pieper, B. (Hrsg.) (1997): Die biotechnische Industrie in Deutschland: eine Branche im Aufbruch. ifo-Studien zur Industriegewirtschaft, Nr. 55, München
- Streeck, Wolfgang (1991): On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production. In: Matzner, Egon/Streeck, Wolfgang (eds.): Beyond Keynesianism. The Socio-Economics of Production and Full Employment. Aldershot, Brookfield: Edward Elgar, S. 21-61
- Streeck, Wolfgang (1992): Interest Heterogeneity and Organizing Capacity: Two Class Logics of Collective Action? In: Streeck, Wolfgang (eds.): Social Institutions and Economic Performance. Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies. London: SAGE, S. 76-105
- Streeck, Wolfgang (1993): Klasse, Beruf, Unternehmen, Distrikt: Organisationsgrundlagen industrieller Beziehungen im europäischen Binnenmarkt. In: Strümpel, Burkhard/Dierkes, Meinolf (Hrsg.): Innovation und Beharrung in der Arbeitspolitik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 39-68
- Streeck, Wolfgang (1998): Das Zukunftsmodell – der Flächentarifvertrag. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 49. Jg., Heft 1, S. 6-18
- Streeck, Wolfgang (1999): Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag
- Streeck, Wolfgang/Schmitter, Philippe C. (1999): Gemeinschaft, Markt, Staat – und Verbände? In: Kenis, Patrick/Schneider, Volker (Hrsg.): Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt/Main, New York: Campus, S. 123-164
- Traxler, Franz (1999): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. In: Müller-Jentsch, Walter (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München, Mering: Rainer Hampp, 3. Auflage, S. 57-77
- VDMA (Hrsg.) (1997): Wirtschaftspolitische Positionen. Frankfurt/Main
- VDMA/IG Metall (Hrsg.) (1998): Förderung von Innovation und Flexibilität. Stuttgart
- VDW/VDMA/IG Metall (Hrsg.) (1994): Gruppenarbeit. Chancen für den Maschinenbau. Stuttgart
- Wagner, Hilde/Schild, Armin (1999): Auf dem Weg zur Tarifbindung im Informations- und Kommunikationssektor. In: WSI-Mitteilungen, Heft 2, S. 87-98
- Welsch, Johann (1998): Arbeitsbeziehungen, Arbeitsverhältnisse und Tarifverträge in der Informationsgesellschaft. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 49. Jg. Heft 2, S. 80-89

- 
- Wiesenthal, Helmut (1992): Kapitalinteressen und Verbandsmacht. Two Logics of Collective Action Revisited. In: Abromeit, Heidrun/Jürgens, Ulrich (Hrsg.): Die politische Logik wirtschaftlichen Handelns. Berlin: edition sigma, S. 38-62
- Zenke, Ulrike (1996): Regionale Innovationspotentiale und neue Leitbilder im Raum Heilbronn/Neckarsulm. Arbeitsbericht Nr. 56. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg
- Zenke, Ulrike (1999): Qualifizierte Dienstleistungsarbeit und die Organisationsperspektiven der Gewerkschaften. Arbeitsbericht Nr. 132. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg
- Zukunftskommission Wirtschaft 2000 (1993): Aufbruch aus der Krise. Bericht der Zukunftskommission Wirtschaft 2000. In: Staatsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.). Stuttgart

## 7 Anhang

### Interviews mit regionalen Akteuren

#### Gewerkschaften

DAG1a	Deutsche Angestellengewerkschaft (DAG)	Bereich Industrie
DAG1b	Deutsche Angestellengewerkschaft (DAG)	Bereich Industrie
IGM BL 1a	IG-Metall-Bezirksleitung	Bereich Angestellte
IGM BL 1b	IG-Metall-Bezirksleitung	Bereich Angestellte
IGM BL 2a	IG-Metall-Bezirksleitung	Bereich Wirtschafts- und Strukturpolitik
IGM BL 2b	IG-Metall-Bezirksleitung	Bereich Wirtschafts- und Strukturpolitik
IGM Zentrale	IG Metall Frankfurt	Abteilung Tarifpolitik
IGM Vwst. 1	IG Metall Verwaltungsstelle	Bevollmächtigter
IGM Vwst. 2	IG Metall Verwaltungsstelle	Bevollmächtigter
IGM Vwst. 3	IG Metall Verwaltungsstelle	Sekretär
IGM Vwst. 4a	IG Metall Verwaltungsstelle	Bevollmächtigter
IGM Vwst. 4b	IG Metall Verwaltungsstelle	Bevollmächtigter
IG Medien	IG Medien	Geschäftsführer

#### Arbeitgeberverbände

SWM 1	Südwestmetall	Geschäftsführung
SWM 2	Südwestmetall	Geschäftsführung
VMI 1a	Verband der Metallindustrie	Geschäftsführung
VMI 1b	Verband der Metallindustrie	Geschäftsführung
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau	Geschäftsführung