

## Interessenvertretung im Netz: Institutionalisierte Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe

Heidling, Eckhard

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Monographie / phd thesis

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Heidling, . E. (1997). *Interessenvertretung im Netz: Institutionalisierte Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe*. (Veröffentlichungen aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München). Frankfurt am Main: Campus Verl.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67712>

### Nutzungsbedingungen:

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

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

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

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Eckhard Heidling

# Interessenvertretung im Netz

Institutionalisierte Interessenvertretung  
im Kfz-Gewerbe

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

# Interessenvertretung im Netz



Veröffentlichungen aus dem  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.  
ISF München



Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Politische Wissenschaft der FU Berlin 1997 als Dissertation angenommen.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Heidling, Eckhard:**

Interessenvertretung im Netz : institutionalisierte Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe / Eckhard Heidling. – Frankfurt (Main) ; New York : Campus Verlag, 1997

(Veröffentlichungen aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München)  
ISBN 3-593-35870-0

Die Veröffentlichungen werden herausgegeben vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München.

Copyright © 1997 ISF München.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Instituts ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Vertrieb: Campus Verlag, Heerstraße 149, 60488 Frankfurt.  
Redaktion und Satz: Christa Hahlweg.  
Druck und Bindung: Druckerei Novotny, 82319 Starnberg.  
Printed in Germany.

# Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	8
Vorwort	9
I. Einleitung	11
II. Die betriebliche Sozialverfassung: Eine Rekonstruktion	25
1. Industriesozio­logie und betriebliche Sozialverfassung	26
2. Betriebliche Sozialverfassung und Mikropolitik zwischen Status und Vertrag	35
2.1 Mikropolitik	35
2.2 Betriebliche Sozialverfassungen	37
2.3 „Status“ in kooperativen Arbeitsbeziehungen	41
3. Kooperative Arbeitsbeziehungen und institutionalisierte Interessenvertretung	44
4. Zusammenfassung und weiterführende Thesen	56
III. Ökonomische und organisatorische Rahmenbedingungen im Kfz-Gewerbe	61
1. Kleinbetriebe und „fokale Unternehmen“ – das Kfz-Gewerbe und die Automobilindustrie	62
1.1 Entstehung des Kfz-Gewerbes und ökonomische Situation	63
1.2 Struktur des Kfz-Gewerbes	67
1.3 Interessenvermittlung in asymmetrisch strukturierten Netzwerken	72
1.3.1 Das Kfz-Gewerbe als Teil des Netzwerks „Automobilproduktion“	72
1.3.2 Interessenorganisation im Kfz-Gewerbe	75

2.	Metallhandwerk in Standesorganisationen	81
3.	Metallhandwerk in der IG Metall	87
3.1	Organisationspolitische Stellung	87
3.2	Organisationspolitische Situation im Kfz-Gewerbe	99
4.	Zusammenfassung	107
IV.	Strukturen, Funktionen und Ergebnisse des normierten Verhandlungssystems im Kfz-Gewerbe	111
1.	Struktur von Tarifautonomie und Tarifvertragsbeziehungen in der BRD	113
1.1	Das Tarifvertragssystem als Grundlage der Regulierung von Arbeitsbeziehungen	115
1.2	Die Stellung der Betriebsräte im dualen System der Interessenvertretung	118
1.3	Entwicklungstendenzen des dualen Systems der Interessenvertretung	122
2.	Zwischen Heterogenität und Konvergenz – Tarifpolitik und ihre betriebliche Umsetzung im Kfz-Gewerbe	128
2.1	Arbeitszeiten: Strukturelle Konvergenz und betriebliche Flexibilisierung	135
2.1.1	Arbeitszeiten im Metallbereich	135
2.1.2	Das Verhandlungsfeld „Arbeitszeit“ im Kfz-Gewerbe	142
2.2	Lohn und Leistung zwischen Verhandlung und Blockade	149
2.2.1	Lohn und Leistung im Metallbereich	150
2.2.2	Die Verhandlungsfelder „Lohn“ und „Leistung“ im Kfz-Gewerbe	155
2.3	Qualifikation: Mitbestimmungsdefizite und Regelungslücken	174
2.3.1	Qualifikation im Metallbereich	175
2.3.2	Das Verhandlungsfeld „Qualifikation“ im Kfz-Gewerbe	182
3.	Arbeitszeiten, Lohn, Leistung und Qualifikation im Kfz-Gewerbe: Zusammenfassung und Vergleich	191

V.	Interessenvertretung unter systemischen Vorzeichen	203
VI.	Anhang	211
1.	Struktur der Betriebsrätebefragung	211
2.	Mitbestimmungsrechtliche Voraussetzungen im Bereich der Werkniederlassungen	216
	Quellen- und Literaturverzeichnis	219
	Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.	239

## Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Räumliche Struktur der Tarifverträge im Kfz-Gewerbe (BRD alt)	131
Abb. 2:	Struktur und Inhalt einiger Verhandlungsgegenstände in ausgewählten Tarifgebieten des Kfz-Gewerbes	133
Abb. 3:	Tarifliche Festlegung der Arbeitszeiten in ausgewählten Tarifgebieten des Kfz-Gewerbes	143
Abb. 4:	Bestimmungen zur Leistungslohnarbeit in ausgewählten Tarifgebieten des Kfz-Gewerbes	161
Abb. 5:	Klassifikation der Verhandlungsfelder im Kfz-Gewerbe	191
Abb. 6:	Verteilung ausgewählter Kfz-Betriebe mit Betriebsräten nach Markenzugehörigkeit und Tarifgebiet (N=53)	212
Abb. 7:	Strukturdaten zur Betriebsrätebefragung 1990/91 und zur Betriebsratswahl im Kfz-Gewerbe 1987	214

# Vorwort

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich am Beispiel des Kfz-Gewerbes mit der Frage nach den Gestaltungsspielräumen kollektiv-institutionalisierter Interessenvertretung in Kleinbetrieben, die eng an Großbetriebe angebunden sind. Eine wichtige empirische Basis der hier vorgestellten Ergebnisse bilden Materialien, die im Rahmen von Projekten zur Entwicklung der Arbeitsbedingungen und Interessenvertretungsstrukturen im Kfz-Gewerbe zu Beginn der 90er Jahre erhoben wurden. Durchgeführt wurden die Projektarbeiten am ISF München gemeinsam mit Hans Gerhard Mendius und Stefanie Weimer.

Mein Dank gilt zunächst den befragten Betriebsräten der Kfz-Betriebe, außerdem den darüber hinaus einbezogenen Gesprächspartnern in den Unternehmen und den Gewerkschaften für die Auskunftsbereitschaft und die Unterstützung der Forschungsarbeit.

Besonders bedanke ich mich bei meinem Doktorvater Werner Väth vom Fachbereich Politische Wissenschaft der Freien Universität Berlin, der den Arbeitsprozeß in allen Phasen durch kritische Nachfragen und Hinweise unterstützte.

Wichtige Kommentare erhielt ich von den KollegInnen am ISF München – Günter Bechtle, Daniel Bieber, Gerd Macher, Pamela Meil, Hans Gerhard Mendius, Klaus Schmierl und Thomas Schraysshuen. Für konstruktive Kritik und wertvolle Hinweise nach der Lektüre früherer Manuskriptfassungen bedanke ich mich außerdem bei den Kollegen Klaus Düll und Klaus Semlinger.

Eine kontinuierliche inhaltliche Auseinandersetzung während der gesamten Bearbeitungszeit konnte ich mit Werner Reutter führen, der mich über die bloß fachliche Seite hinaus unterstützte. Ihm gilt mein ganz besonderer Dank.

München, im Oktober 1997

Eckhard Heidling

# I. Einleitung

Mit den Begriffen „flexible Spezialisierung“ (Piore, Sabel 1985), „neue Produktionskonzepte“ (Kern, Schumann 1985) und „Postfordismus“ (Hirsch, Roth 1986) wird darauf verwiesen, daß sich Strukturen und Funktionsmechanismen industriekapitalistischer Ökonomien verändern. Dies hat auch Folgen für das System der industriellen Beziehungen. Die Dezentralisierungs- und Flexibilisierungstendenzen in Verbindung mit einem „neuen Rationalisierungstyp“ (Altmann u.a. 1986) stellen für die Institutionen des bundesdeutschen Systems der industriellen Beziehungen<sup>1</sup> neue Herausforderungen dar. Aus unterschiedlichen Perspektiven wird daher auf Erosionserscheinungen des sozialpartnerschaftlichen Modells hingewiesen, ohne daß sich bisher die Konturen eines „neuen“ Systems industrieller Beziehungen abzeichnen. Generell wird davon ausgegangen, daß die Basisstrukturen der bundesdeutschen „Konfliktpartnerschaft“ mit vereinheitlichenden, auf Branchen bezogenen Flächentarifverträgen, der dualen Vertretungsstruktur und den an Betriebs- bzw. Unternehmensgrenzen gekoppelten Mitbestimmungsrechten der Arbeitnehmer einem Veränderungs- und Anpassungsdruck ausgesetzt sind (vgl. Bispinck 1995; Hohn 1988; Müller-Jentsch 1991; Weber 1987). Die vorliegende Studie, deren Gegenstand die institutionalisierte Interessenvertretung in spezifischen, von Großunternehmen abhängigen Kleinbetrieben des Kfz-Gewerbes ist, fragt daher nach den Gestaltungsspielräumen in diesem Teilbereich der industriellen Beziehungen. Ihr Erkenntnisinteresse zielt also darauf ab, ob und inwiefern die Funktionsfähigkeit der industriellen Beziehungen durch die schlagwortartig charakterisierten Rahmenbedingungen tangiert und eventuell in Frage gestellt ist.

Spätestens mit Beginn der seit Mitte der 70er Jahre anhaltenden Massenarbeitslosigkeit ist deutlich geworden, daß die ökonomische Prosperitätsphase nach dem Zweiten Weltkrieg keineswegs die „Normalform industriegesellschaftlicher Entwicklung“, sondern, so B. Lutz, „das Ergebnis einer historisch ganz einmaligen und unwiederholbaren Konstellation“ ist

---

1 Mit dem Begriff der „industriellen Beziehungen“ soll hier und im folgenden die Gesamtheit der Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen bezeichnet werden.

(Lutz 1984/1989, S. 9). Diese Phase, die in vielen europäischen Volkswirtschaften zu beobachten ist, war gekennzeichnet „durch eine nahezu paradoxe ‚Traumkonstellation‘ von dauerhafter Vollbeschäftigung mit all ihren positiven ökonomischen Auswirkungen auf der einen Seite und bei Bedarf sofort verfügbaren zusätzlichen Arbeitskräften auf der anderen Seite“ (ebd., S. 224). Mit dem Scheitern keynesianischer Globalsteuerung, dem Siegeszug neoliberaler Wirtschaftspolitik und der Anwendung neuer, computergestützter Technologien sind Faktoren benannt, die auf die Erosion einer historischen Konstellation hinweisen, „in der die allgemeinen Bedingungen starken wirtschaftlichen Wachstums und raschen sozialen Wandels in einem sehr engen Verhältnis wechselseitiger Verstärkung mit einer an tayloristischen Prinzipien orientierten Strategie industrieller Rationalisierung stehen“ (Bechtle, Lutz 1989, S. 21). Auf der Grundlage einer weiten Verbreitung tayloristischer Rationalisierung war diese „Prosperitätskonstellation“ gekennzeichnet durch eine rasche Zunahme des Massenkonsums sowie den Ausbau wohlfahrtsstaatlicher Institutionen. Immer stärker sichtbar wird nun eine zunehmende Überforderung sowohl der Leistungsfähigkeit traditioneller Konzepte der Massenproduktion als auch der Institutionen und Systeme der sozialen Sicherheit.<sup>2</sup>

Begleitet werden diese Umbrüche von veränderten Anforderungen an die Produktionsstrategie der Unternehmen, wobei sich insbesondere die Flexibilisierungs- und Ökonomisierungsanforderungen verschärfen. Um den widersprüchlichen Momenten von Flexibilität und Effizienz gerecht zu werden, gilt die Aufmerksamkeit insbesondere der Optimierung des Gesamtprozesses. Erreicht werden soll dieses Ziel „durch eine Verbesserung der (Selbst-)Steuerungsfähigkeit der einzelnen Fertigungsstufen und ihrer Interaktion ..., was wiederum durch die (partielle) Entkoppelung der verschiedenen Arbeitsschritte und durch Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse angestrebt wird. Im Endeffekt werden Planung und Ausführung also stärker auf kleinere Organisationseinheiten übertragen“ (Semlinger 1992, S. 7).

Im Zusammenhang mit diesem Kurswechsel bei der Gestaltung von Produktionsprozessen ist ein „neuer Rationalisierungstyp“ entstanden, dessen wesentliche Merkmale in einem „strategischen Bezug auf gesamtbe-

---

2 Zu den Umbrüchen wohlfahrtsstaatlicher Regulierungsmechanismen vgl. etwa die Beiträge in Vath 1989, S. 285 ff.

triebliche Zusammenhänge und auf Technik als elastisches Potential“ bestehen (Altmann u.a. 1986, S. 191).<sup>3</sup> Entscheidend ist dabei, daß „systemic rationalization refers, above and beyond work process, plant and company, to the entire manufacturing chain of a product; that is, to the coordinated rationalization of supply and processing, which also includes the downstream processes and service areas“ (Altmann 1992a, S. 20). Systemische Rationalisierung<sup>4</sup> zeichnet sich in dieser Sichtweise durch ihre doppelte Wirkung aus: Innerhalb der Unternehmen kommt es zu einer Reorganisation des Verhältnisses zwischen den Produktions- und den dienstleistenden Bereichen, wobei einzelne betriebliche Funktionen aus- bzw. eingegliedert werden; gleichzeitig ändert sich die traditionelle Arbeitsteilung zwischen den Betrieben, es kommt zu einem Formwandel zwischenbetrieblicher Beziehungen.<sup>5</sup> Am Beispiel der Automobilindustrie wird dabei ein Bild hierarchisch strukturierter Netzwerke entwickelt, deren Zentren durch die Automobilhersteller als „fokalen Unternehmen“ dominiert werden (Bieber 1992, S. 280). Aus der Einheit dieser beiden Momente systemischer Rationalisierung resultiert ein Perspektivenwechsel für die „fokalen“ Unternehmen, da diese in ihren Entscheidungs- und Planungsprozessen neben innerbetrieblichen verstärkt überbetriebliche Aspekte berücksichtigen. Entgegen der tayloristischen „Ra-

- 
- 3 Dieser Ansatz ist im Zusammenhang zu sehen mit der bereits früher festgestellten generellen Annahme, „daß im Laufe der gesellschaftlichen Entwicklung die Differenziertheit der einzelnen Produktionsprozesse und die erforderliche Verknüpfung zwischen ihnen so zugenommen hat, daß Fragen der Koordination in und zwischen Prozessen explizit zum Problem ‚neuer‘ Produktionsprozesse werden: Koordinierung, Kontrolle, Steuerung werden selbst Objekt von distinkten Prozessen“ (Altmann u.a. 1978, S. 59). Weiter wird vermutet, „daß die Koordination in und von Prozessen nicht möglich ist ohne die Sicherstellung ihrer Transparenz. Die Explizierung dieser Transparenz und die erforderliche Prognose verlangen die ‚Reduktion‘ der Prozesse auf Daten, die die realen Prozesse verdoppeln und abstrakt widerspiegeln und/oder planbar machen. Diese ‚Verdoppelung‘ wird selbst Objekt von speziellen Prozessen“ (ebd., S. 60).
  - 4 Eine ähnliche Kennzeichnung systemischer Rationalisierung, die aus Untersuchungen im Dienstleistungsbereich gewonnen wurde, nehmen Baethge, Oberbeck (1986, S. 22) vor. Im Gegensatz zu Baethge und Oberbeck betonen Altmann u.a. die unternehmensübergreifenden Wirkungen des neuen Rationalisierungstyps. Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit beiden Ansätzen vgl. Bieber, Möll 1993, S. 118 ff.
  - 5 Aus dieser Perspektive läßt sich etwa auch die besondere Bedeutung von Hersteller-Anwender-Beziehungen erschließen. Dies ist hinsichtlich verschiedener Bereiche herausgearbeitet worden (für die Möbelherstellung vgl. Döhl u.a. 1989, S. 351 ff.; für den Werkzeugmaschinenbau Deiß u.a. 1990, S. 154 ff.).

tionalisierungsphilosophie“, die auf der Zerlegung des Arbeitsprozesses beruht, ist jetzt die gesamte Produktionskette sowohl in logistischer Hinsicht als auch unter Kostengesichtspunkten zu betrachten (Sauer 1992, S. 51). Vermittelt und ermöglicht, aber keineswegs determiniert, wird dieser neuartige Zugriff durch den Einsatz neuer Technologien.

Diese Umbrüche in den Unternehmensstrategien, insbesondere die Tendenzen zu einer „sternförmigen“ Dezentralisierung der Unternehmensorganisation,<sup>6</sup> haben nachhaltige Folgen für das System der industriellen Beziehungen. Dabei liegt ein Schwerpunkt der Diskussion bei der Frage, in welcher Weise durch die technisch immer enger und umfassender vernetzten Arbeitsprozesse die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer beeinflusst werden. Verringerte Einflußmöglichkeiten für die betrieblichen Interessenvertretungen können sich in dieser Perspektive aus zwei Tendenzen ergeben: aus erhöhten Kontrollmöglichkeiten und aus neuen inner- bzw. überbetrieblichen Verflechtungsstrukturen. Durch den vermehrten Einsatz neuer Technologien erhöht sich das Überwachungspotential des Managements über die Arbeitskräfte. Dadurch wächst für die Arbeitskräfte die Gefahr, daß das „Erfahrungswissen“, das bisher bei den Arbeitskräften verblieb und ein eigenständiges Machtpotential begründete, vom Management abgeschöpft wird.<sup>7</sup> Eine andere Gefahr wird

---

6 Auf diese Entwicklungen hat im übrigen Aglietta bereits vor 20 Jahren hingewiesen: „Ce mode d'organisation a un centre nerveux unique qui est l'organe central de coordination et de programmation vers lequel convergent toutes les informations, qui incorpore la représentation de toutes les fonctions de l'entreprise et qui donne toutes les impulsions concernant la gestion au jour le jour et son contrôle. A la forme de pyramide sous laquelle se présente la structure divisionnaire coiffée par l'office général, la nouvelle structure en gestation oppose la forme d'une étoile. Le centre est occupé par l'organe central de coordination et de programmation. Sur une partie des branches se trouvent les agents opérationnels de toute nature; sur l'autre partie figurent les unités d'élaboration des méthodes et des normes. L'intégration est réalisée d'emblée, tous les éléments de l'entreprise interagissent“ (Aglietta 1976, S. 217). - Wie hier werden, wenn nicht anders vermerkt, auch im weiteren Hervorhebungen aus dem Original übernommen.

7 Vgl. dazu genauer Malsch 1987. Ein anderer Akzent wird in Zusammenhang mit der Ausarbeitung eines Konzepts „subjektivierenden Arbeitshandeln“ gesetzt. Mit dem Begriff des Erfahrungswissens wird dort auf die Bedeutung von praktischen Kenntnissen und Fertigkeiten bei der Bedienung technischer Geräte im Arbeitsprozeß hingewiesen und herausgearbeitet, daß traditionelles Erfahrungswissen auch zur Funktionsfähigkeit moderner automatisierter Produktionsprozesse wesentlich beiträgt. Keineswegs gesichert ist allerdings, daß dieses traditionelle Erfahrungswissen zukünftig in ausreichendem Maß weiter „produziert“ wird und verfügbar ist (Böhle, Rose 1992).

im vernetzten Charakter des Einsatzes neuer Technologie gesehen. Veränderungen an einzelnen Arbeitsplätzen können Folgen an anderen Arbeitsplätzen auslösen, die zunächst nicht erkennbar sind. Verstärkt wird diese Wirkung dann, wenn technische, insbesondere EDV-gestützte Systeme mit dem Ziel großräumiger Änderungen, also z.B. abteilungsübergreifender Wirkung, installiert werden (Altmann, Düll 1987, S. 265 ff.). Mitbestimmungspolitisch erodierend wirkt dies vor allem dann, wenn „durch zwischenbetriebliche Computernetze (...) Arbeit innerhalb neuer technisch-organisatorischer Einheiten umverteilt (wird), die über die juristischen Grenzen des Unternehmens und über den Zuständigkeitsbereich eines Betriebsrats hinausgehen“ (Kubicek 1988, S. 665).

Dies ist keine grundsätzlich neue Problemstellung und resultiert in Deutschland aus der rechtlichen Ausgestaltung der betrieblichen Mitbestimmung, die immer dann an Grenzen stößt, wenn sie durch überbetriebliche Momente beeinflusst wird. Schon Korsch hat auf diesen Umstand hingewiesen,<sup>8</sup> der auch für das bundesdeutsche Modell und der damit verknüpften kooperativen Konfliktverarbeitung gilt (Korsch 1922; Weltz 1982, S. 87). Insbesondere durch die neuen computergestützten Informations- und Kommunikationstechnologien ergeben sich jedoch jetzt qualitativ neue Verflechtungsstrukturen, bei denen die Interdependenzen zu einer „Quasi-Integration“ (Harrigan 1983, S. 20 f.) von rechtlich selbständigen Einheiten führen. Verursacht durch systemisch wirkende Rationalisierungsmaßnahmen zeigen sich dabei nicht nur Konsequenzen für die Interessenvertretungen in den jeweils unmittelbar betroffenen einzelnen Unternehmen, vielmehr gehen von diesen Maßnahmen überbetriebliche Auswirkungen aus und wirken bis in die jeweiligen vor- und nachgelagerten Bereiche hinein. Eine Folge besteht etwa darin, daß „qualitative und quantitative Auswirkungen auf die Beschäftigung (...) bei systemischer Rationalisierung ... durch die vernetzten Produktionsformen inner- und überbetrieblich an Stellen und in besonderen Kontexten auf(treten), die nicht unmittelbar mit den dafür verantwortlichen Rationalisierungs-

---

8 So verweist Korsch darauf, daß ein einzelner oder eine Einheit zusammengeschlossener Kapitaleigner „so viele ‚Unternehmungen‘ betreiben kann, wie sie Lust hat, und jede einzelne dieser ‚Unternehmungen‘ ihrerseits wieder sehr viele, örtlich beliebig weit auseinanderliegende und den verschiedensten Zwecken dienende ‚Betriebe‘ in sich enthalten kann“. Im Gegensatz dazu „ist es den Arbeitnehmern dieser verschiedenen ‚Betriebe‘ und ‚Unternehmungen‘, von einigen nicht sehr weitgehenden Ausnahmen abgesehen, schlechthin verwehrt, eine für diese verschiedenen Betriebe gemeinsame Betriebsvertretung zu bilden“ (Korsch 1922, S. 127).

maßnahmen verknüpft sind bzw. damit in einen ursächlichen Zusammenhang gebracht werden können (z.B. bei den Zulieferern und nicht bei den Herstellern, bei denen die Rationalisierungsmaßnahme erfolgte)“ (Altmann 1992, S. 92).

Fallen die Organisation von Produktionsprozessen und die Interessenvertretung in dieser Weise auseinander, wird es erheblich erschwert, Änderungen von Arbeitsbedingungen – die ausgelöst werden durch bestimmte strategische Entscheidungen im „fokalen“ Unternehmen – in angelagerten Bereichen durch die dort tätigen Interessenvertretungen zu thematisieren. So entscheiden die Betriebe, in denen sich aufgrund neuer technischer Systeme das Arbeitsvolumen oder die Arbeitsanforderungen ändern, nicht mehr oder nicht alleine über den Einsatz und die Gestaltung dieser Systeme. Verliert der einzelne Arbeitgeber jedoch ganz oder teilweise die alleinige Verfügungsgewalt über die innerbetriebliche Technik- und Organisationsgestaltung, kann seine Entscheidung folglich nicht mehr oder nur noch begrenzt von der betrieblichen Interessenvertretung beeinflusst werden.

Diese interorganisatorischen Wirkungen von Entscheidungsmacht treffen den Nerv betrieblicher Mitbestimmung und verweisen darauf, daß der Rechtsfigur des Betriebes die ökonomischen und technischen Grundlagen zumindest teilweise entzogen sind. Wo mit der Entwicklung bestimmter technischer Systeme wichtige Weichenstellungen für die Organisationsbedingungen und Qualifikationsanforderungen hinsichtlich spezifischer Systemanwendungen stattfinden, verfügen die von diesen Entscheidungen betroffenen Arbeitnehmer über keine Mitbestimmungsrechte, während dort Mitbestimmungsrechte bestehen, wo tatsächlich keine oder nur eingeschränkte unternehmerische Entscheidungen in bezug auf die eingesetzten Systeme fallen. Bezieht man diese Situation wiederum auf das Verhältnis kleinerer Zuliefer- und größerer Abnehmerbetriebe, entsteht daraus eine doppelte Abhängigkeit der Arbeitnehmer in Zulieferbetrieben: zum einen von ihrem Arbeitgeber, zum anderen vom Abnehmerunternehmen (Nagel u.a. 1990, S. 32, 121). Vor dem Hintergrund dieser Konstellation werden Mitbestimmungsrechte ausgehebelt, die auf der Vorstellung eines Arbeitsalltags beruhen, „in denen Arbeitgeber-Entscheidungen auf einen überschaubaren Bereich begrenzt und nachträglich in mitbestimmungsrelevanten Punkten korrigierbar sind. Hier fällt die Geschäftsgrundlage der Mitbestimmungsrechte weg“ (ebd., S. 24). Als eine zentrale Folge der Wirkungen von Prozessen systemischer Rationalisierung werden entsprechend diesen Entwicklungen die Relativierung

und die teilweise Auflösung herkömmlicher Mitbestimmungsarenen konstatiert, wodurch sich „das Umfeld, in dem sich die Interessenvertretung bewegt, entgrenzt“ (Trautwein-Kalms 1992, S. 50). Resultat dieses Prozesses wäre eine „*Entzentrierung des Betriebes*“ (Müller-Jentsch 1993, S. 502). Damit würde der Betrieb seine privilegierte Stellung als Organisations- und Regulierungszentrum berufsförmiger Erwerbsarbeit verlieren, und eine Relativierung der betrieblichen Organisationseinheit könnte durch neue sub- und zwischenbetriebliche Einheiten erfolgen.

In einer etwas anderen Perspektive werden wachsende Koordinationsprobleme der Gewerkschaften darüber hinaus darin gesehen, „daß man es nun mit einer größeren Zahl relativ autonomer Werkleitungen zu tun hat, die sich vielleicht sogar mit den für ihren Standort zuständigen lokalen ‚Gewerkschaftsbaronen‘ zusammentun. Wenn die lokalen Manager immer stärker die Unternehmenspolitik bestimmen, was bringt dann noch der gewerkschaftliche Einfluß auf die Unternehmenszentrale?“ (Kern, Sabel 1990, S. 152.) Die klare Aufteilung der „Verhandlungsgegenstände“ in solche für die „Verkaufsbedingungen“ der Arbeitskraft, die von den Gewerkschaften und solche für die „Anwendungsbedingungen“, die von den Betriebsräten bestimmt werden, scheint sich partiell aufzulösen mit der Folge einer Machtverschiebung von den Gewerkschaften zu den Betriebsräten. Daraus resultieren Dezentralisierungstendenzen, begleitet von einer Zunahme multipolarer Verhandlungsarenen (Windolf 1989, S. 370 f.). Zwar haben sich die weitreichenden Thesen, die sogar eine Dekomposition der Industrie- und Einheitsgewerkschaft und deren Substitution durch Betriebsgewerkschaften voraussahen (Weber 1987, S. 143 ff.), bisher nicht bestätigt.<sup>9</sup> Doch läßt sich immerhin eine Tendenz zu einer „Verbetrieblichung der Interessenvertretung“ und einer Übertragung von tarifpolitischen Kompetenzen auf die Betriebsräte beobachten (Müller-Jentsch 1988a, S. 277). Dies zeigen etwa Versuche

---

9 Weber, der diese These an den Folgen der Arbeitszeitregelung entwickelt und eine „*Dekomposition der Industrie- und Einheitsgewerkschaft*“ (Weber 1987, S. 144) prognostiziert, argumentiert auf einer empirisch äußerst selektiven Grundlage, unterschätzt die Anpassungs- und Integrationsfähigkeit von Gewerkschaften und blendet die rechtliche Situation weitgehend aus. Ebenfalls eine Entwicklung vom Industrie- zum Betriebsgewerkschaftssystem sieht Feldhoff, wobei „die Erfordernisse betriebsspezifischer Problemlösungen (...) in Richtung dezentraler Regelungen im Horizont einer *betriebs-syndikalistisch angelegten Politik* (drängen)“ würden (Feldhoff 1988, S. 129). Unklar bleibt bei diesen Argumentationen, warum das Einheitsgewerkschaftsprinzip mit einer betrieblich orientierten Vertretung unvereinbar sein soll.

seitens der Arbeitgeberverbände, in großflächigen Tarifabkommen nur noch Mindeststandards festzulegen, die auf betrieblicher Ebene flexibel ausgefüllt werden können.<sup>10</sup>

Gegenwärtig läßt sich noch keineswegs von „betriebsyndikalistischen“ Strukturen sprechen. Das zentrale Problem besteht vielmehr in einer Kompetenzverlagerung von den Gewerkschaften auf die Betriebsräte, die sich zumindest in Teilbereichen feststellen läßt, ohne daß die betrieblichen Interessenvertretungen über die Mittel der Konfliktaustragung, insbesondere das Streikrecht, verfügen. Würden sich solche Entwicklungen verstärken, ließe dies im Ergebnis auf eine „Entinstitutionalisierung“ des Klassenkonfliktes hinaus.

Nahegelegt wird eine solche Perspektive in der jüngeren Diskussion um die Besonderheiten einer „betrieblichen Sozialverfassung“,<sup>11</sup> die schwerpunktmäßig in Untersuchungen zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen im klein- und mittelbetrieblichen Bereich herausgearbeitet wurde. In diesen Konzepten wird die Bedeutung von Gewerkschaften und Betriebsräten als eher gering eingeschätzt. Eine Stärkung institutionalisierter Interessenvertretungsstrukturen scheint dabei weitgehend überflüssig zu sein, weil die überwiegend fachlich gut qualifizierten Arbeitskräfte ihre Interessen im Rahmen einer spezifischen kleinbetrieblichen Sozialstruktur individuell vertreten können. Diese Konstellation würde auf die dauerhafte Abwesenheit institutionalisierter Formen der Interessenvertretung verweisen.

Eine in der Problembeschreibung zwar ähnliche, in der Analyse und Interpretation aktueller Entwicklungsrichtungen jedoch andere Sichtweise ergibt sich auf Grundlage des Konzepts eines „normierten Verhandlungssystems“ (Düll, Bechtle 1988). Auch hier wird davon ausgegangen, daß es durch die Einführung flexibler Formen der Automatisierung und den

---

10 Auf andere Faktoren, die die gewerkschaftlichen Rekrutierungs- und Mobilisierungsfähigkeit langfristig verändern könnten, wie z.B. die Entwicklung einer „neuen Topographie der Arbeit“ (Müller-Jentsch 1987, S. 159) und dem damit zusammenhängenden Bedeutungsgewinn „qualitativer“ Forderungen, kann hier nur hingewiesen, aber im Detail nicht nachgegangen werden (vgl. auch Müller-Jentsch 1989).

11 Vgl. insbesondere Kotthoff, Reindl 1990; Hildebrandt, Seltz 1989; Dabrowski u.a. 1986. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit diesen Konzepten erfolgt in Kapitel II.

Einsatz mikroelektronischer Informations- und Kommunikationstechniken zu einer umfassenden Reorganisation der betrieblichen Produktionsstrukturen kommt. In der Folge neuartiger, insbesondere auch unternehmensübergreifender Rationalisierungsstrategien wird mit einer Krise des normierten Verhandlungssystems gerechnet. Defizite des normierten Verhandlungssystems zeigen sich unter den geänderten Bedingungen insbesondere in den folgenden Dimensionen:

- Ein Prozeß der sukzessiven Aushöhlung – mit Ausnahme der Arbeitszeitfragen – bisher konsolidierter Verhandlungsfelder (Entlohnung, Arbeits- und Unfallschutz, Beschäftigungssicherung u.a.) setzt ein.
- Gleichzeitig verlagert sich die Interessenauseinandersetzung verstärkt auf prekäre Verhandlungsfelder (Leistungsabfrage, Qualifizierung u.a.).<sup>12</sup>
- Die vom Prinzip fallweisen Verhandeln geprägten Verhandlungsroutinen werden entwertet (ebd., S. 234).

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Ansätzen wird die These von einer Verbetrieblichung der Interessenvertretung zurückgewiesen. Umgekehrt deuten die Ergebnisse, die im Rahmen von Untersuchungen zu den Wirkungen systemischer Rationalisierung durchgeführt wurden, vielmehr auf einen Machtverlust der Betriebsräte und ihre wachsende Verhandlungsschwäche hin. Stabilisierende Potentiale werden in dieser Situation daher stärker von den Gewerkschaften erwartet (Altmann 1992, S. 89 ff.). Dies könnte insgesamt auf ein neues arbeitsteiliges Arrangement zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten hindeuten, was weniger einen Funktionsverlust, sondern eher eine Funktionsverschiebung zwischen den gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungsorganen zur Folge hätte (Aichholzer, Schienstock 1989a, S. 11).

Offensichtlich, so lassen sich die hier kurz vorgestellten Diskussionsansätze zusammenfassen, sind die herkömmlichen Muster gewerkschaftlicher Interessenvertretungspolitik in Bewegung geraten. Die Voraussetzungen, Basisinstitutionen und die über mehr als 40 Jahre eingespielten Funktionsmechanismen des Systems industrieller Beziehungen stehen vor neuen

---

<sup>12</sup> Zu den Kategorien „konsolidierter“ und „prekärer“ Verhandlungsfelder vgl. genauer Kapitel IV.

Herausforderungen, und bisher – darauf deuten die divergierenden Einschätzungen über die zukünftige Entwicklung hin – ist noch nicht ausgemacht, welche Richtung eingeschlagen wird. Das hängt auch damit zusammen, daß die Faktoren, die die weitere Entwicklung bestimmen werden, selbst Veränderungsprozessen ausgesetzt sind. Insoweit ist auch mit der vorliegenden Studie lediglich der Anspruch verknüpft, eine (Teil-) Antwort auf die Frage zu geben, ob und inwieweit sich das System der industriellen Beziehungen in einem grundlegenden Restrukturierungsprozeß befindet.

Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht die Frage nach den Gestaltungsspielräumen kollektiv-institutionalisierter Interessenvertretungen in Kleinbetrieben, die eng an Großbetriebe angebunden sind.<sup>13</sup> Das Kfz-Gewerbe bietet dafür einen geeigneten Untersuchungsgegenstand. Vor dem Hintergrund der spezifischen Austauschbeziehungen zwischen dem kleinbetrieblich strukturierten Kfz-Gewerbe und den großbetrieblichen Automobilherstellern soll herausgearbeitet werden, wie die betrieblichen Interessenvertretungen des Kfz-Gewerbes und ihre gewerkschaftliche Organisation mit dem Spannungsverhältnis umgehen, das sich aus der beschränkten Autonomie ihrer Betriebe ergibt.

Das Kfz-Gewerbe repräsentiert einen Teil eines größeren Produktionsnetzwerks, das die Zulieferung von Teilen, die Fertigung selbst und schließlich den Service sowie den Verkauf von Automobilen umfaßt. Eng an die Automobilindustrie angebunden, stellt das Kfz-Gewerbe den „nachgelagerten“ Teil<sup>14</sup> des Netzwerks Automobilindustrie dar, wobei die Austauschbeziehungen zwischen den großen Herstellern und den kleinen Betrieben des Kfz-Gewerbes arbeitsteilig<sup>15</sup> strukturiert sind. Im Rahmen dieser Arbeitsteilung übernehmen die dem Handwerk zugehörigen Betriebe des Kfz-Gewerbes die Verkaufs- und Servicefunktionen (Wartung, Reparatur) der industriell produzierten Fahrzeuge.

- 
- 13 Grundsätzlich beziehen sich alle Ausführungen auf die Verhältnisse in den alten Bundesländern. Empirische Hinweise zu Entwicklungen in den neuen Bundesländern fließen nur am Rande ein.
  - 14 Als „vorgelagerte“ Seite werden die Zulieferunternehmen bezeichnet.
  - 15 Eine andere Möglichkeit der Austauschbeziehung zwischen Groß- und Kleinbetrieben wäre die marktvermittelte Konkurrenz auf gemeinsamen Produktmärkten (vgl. Mendius u.a. 1988, S. 475 ff.).

Für die Situation in der Bundesrepublik charakteristisch ist im wesentlichen eine Zweiteilung der Vertriebsorganisation, wobei etwa die Hälfte der Kfz-Betriebe formal selbständig, jedoch exklusiv an einen bestimmten Hersteller und damit an ein bestimmtes Fabrikat gebunden sind. Diese markengebundenen Kfz-Betriebe stehen im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen, da von ihnen durch ihre enge Bindung an den jeweiligen Hersteller entscheidende Impulse für das ganze Kfz-Gewerbe ausgehen, dort die meisten Arbeitnehmer beschäftigt sind, und Betriebsräte daher praktisch ausschließlich in solchen Betrieben arbeiten.<sup>16</sup> Wichtig für das Verständnis der Austauschbeziehungen zwischen den großen Herstellern und den kleinen Kfz-Betrieben ist darüber hinaus die institutionelle Verankerung des Kfz-Gewerbes. Als Interessenvertretung für die gesamte Branche fungiert der Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK), auf Ebene der Marken existieren als Zusammenschlüsse der kleinbetrieblichen Inhaber gegenüber den jeweiligen Herstellern sog. Händlerverbände. Eine zentrale Aufgabe dieser Institutionen besteht darin, die Interessen der Kfz-Betriebe gegenüber den Herstellern zu vertreten. Insofern läßt sich am Beispiel des Kfz-Gewerbes das Zusammenspiel zwischen ökonomischen Abhängigkeitsstrukturen, die überbetrieblichen Charakter besitzen, einerseits sowie tarifvertraglichen Regelungen und betrieblicher Interessenvertretung andererseits systematisch untersuchen.

Die Analyse der Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe setzt neben der Untersuchung der innerbetrieblichen Situation die Einbeziehung überbetrieblicher Einflüsse voraus. Zu fragen ist dabei nach den Konsequenzen, die sich aus den zwischenbetrieblichen Beziehungen für die jeweilige innerbetriebliche Arbeitssituation und Interessenauseinandersetzung ergeben. Diese Perspektive ergibt sich aus der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit zwischen dem Kfz-Gewerbe und den Automobilherstellern, die sich einer nur auf den einzelnen Betrieb bezogenen Konzeptualisierung sperrt. Zu berücksichtigen sind darüber hinaus die Wirkungen einer spezifisch institutionalisierten Struktur, welche die durchaus spannungsvollen Beziehungen der Kleinbetriebe zu den Großunternehmen beeinflusst. Innerbetriebliche Verhältnisse, insbesondere also die Arbeitsbedingungen und deren Regulierung, werden, wenn man von den natür-

---

16 Die genauere Betrachtung der Branchenstruktur beschränkt sich darüber hinaus schwerpunktmäßig auf den Vertrieb und den Service von Personenkraftwagen (einschließlich Kombis); vgl. dazu genauer Kapitel III.

lich ebenfalls sich auswirkenden jeweiligen Marktverhältnissen absieht, von Entscheidungen und Entwicklungen bestimmt, die sich innerhalb dieses Dreiecks – Kfz-Betriebe, verbandliche Interessenorganisation im Kfz-Gewerbe, Hersteller – ergeben.

Von zentraler Bedeutung ist daher die Frage nach der Wirksamkeit und Reichweite der Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe (Betriebsräte und Gewerkschaft), d.h., ob es ihr gelingt, die branchenübergreifende Perspektive in ihrer Arbeit zu berücksichtigen. Darüber hinaus stellt sich die generelle Frage, ob und inwieweit zwischenbetrieblich wirksame Momente im institutionellen Rahmen des normierten Verhandlungssystems eingebracht und thematisiert werden können. Unterstellt wird dabei, daß eine Interessenvertretungspolitik der Betriebsräte im Kfz-Gewerbe, die bei den innerbetrieblichen Auseinandersetzungen in vielen Fällen die sich aus unternehmensübergreifenden Zusammenhängen ergebenden Rahmenbedingungen berücksichtigen muß, in hohem Maß von der organisationspolitischen Unterstützung der Gewerkschaft abhängig ist.

In der folgenden Darstellung geht es in einem ersten Schritt um die genauere Auseinandersetzung mit den Ansätzen zur betrieblichen Sozialverfassung. Dadurch soll ein theoretischer Bezugsrahmen gewonnen werden, der es ermöglicht, die Ausgangsfragestellungen zu präzisieren und Thesen für die weiteren Untersuchungsschritte zu entwickeln (Kapitel II). Anschließend werden die Rahmenbedingungen untersucht, die die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen in den Kfz-Betrieben beeinflussen. Näher herausgearbeitet wird einmal die spezifische Verflechtung zwischen den markengebundenen Kfz-Betrieben und den Automobilherstellern. Aufgrund der dualen Struktur der Interessenvertretung in Deutschland sind des weiteren die überbetrieblich wirksamen organisationspolitischen Strukturen zu berücksichtigen. Dabei wird zum einen der organisationspolitische Stellenwert, den das Metallhandwerk in der IG Metall einnimmt, näher bestimmt. Zum anderen ist eine weitere mitbestimmungspolitische Ebene zu berücksichtigen, die mit der öffentlich-rechtlichen Verfaßtheit des Handwerks bzw. der Handwerksordnung zusammenhängt (Kapitel III). Im Hauptteil der Arbeit erfolgt eine genauere Analyse der Struktur und Inhalte ausgewählter Verhandlungsfelder und Verhandlungsgegenstände im Kfz-Handwerk. Angeknüpft wird damit insbesondere an das Konzept des „normierten Verhandlungssystems“. Zunächst werden jeweils die im Kfz-Handwerk geltenden Tarifverträge sowie einige Betriebsvereinbarungen ausgewertet. Im zweiten

Schritt wird dann entlang der einzelnen Verhandlungsfelder überprüft, ob und wie diese Bestimmungen in die betriebliche Praxis umgesetzt werden. Als empirische Grundlage dient insbesondere die Auswertung von 53 Interviews, die mit Betriebsräten des Kfz-Gewerbes geführt wurden (Kapitel IV).<sup>17</sup> Im letzten Kapitel geht es neben einer zusammenfassenden Bewertung der Ergebnisse um die Überprüfung der Ausgangsthesen und Ausgangsfragestellungen (Kapitel V).

---

<sup>17</sup> Zur genaueren Beschreibung der empirischen Basis vgl. Kapitel VI, Abschnitt 1.



## **II. Die betriebliche Sozialverfassung: Eine Rekonstruktion**

Die Bedeutung institutionalisierter Interessenvertretungen, d.h. das Handeln von Gewerkschaften und Betriebsräten auf Basis formaler Regelungen, wird in einer kleinbetrieblich strukturierten Branche wie dem Kfz-Gewerbe gemeinhin als gering eingeschätzt. Diese Einschätzung wird insbesondere in Ansätzen zu begründen versucht, die eine spezifische betriebliche Sozialverfassung in kleinen und mittleren Betrieben identifizieren, deren Wirkungen bestehende institutionalisierte Interessenvertretungsstrukturen tendenziell substituieren oder – für den Fall, daß es sich um Betriebe ohne Betriebsrat handelt – die Installierung solcher Strukturen als nicht notwendig erscheinen lassen.

Dagegen sind industrielle Beziehungen prinzipiell durch formelle und informelle Regelungsebenen geprägt, die sich historisch-genetisch herausgebildet haben und die Streeck mit dem Begriffspaar „Status“ und „Vertrag“ kennzeichnet (Streeck 1988). Während sich bei Streeck diese Momente gegenseitig bedingen, stellen die Konzepte der Sozialverfassung in erster Linie auf die Staturelemente dieser Beziehung ab und betrachten formalisierte Regelungsmuster teilweise als kontraproduktiv, um – insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben – die Interessenkonflikte zwischen Arbeitgebern und abhängig Beschäftigten auszugleichen. Dabei übersehen die meisten Vertreter der Konzepte der Sozialverfassung den begriffsgeschichtlichen Vorlauf, der sich keineswegs nur auf Klein- und Mittelbetriebe bezog. Diese frühen Ansätze zur Bestimmung einer betrieblichen Sozialverfassung rückten mit der Renaissance marxistischer Erklärungsansätze und deren Fokussierung auf gesamtgesellschaftliche (Klassen-)Konfliktlinien zeitweise in den Hintergrund. Defizite marxistisch orientierter Ansätze zur Erklärung der Mechanismen innerbetrieblicher Sozialintegration sowie die Hinwendung zur Erforschung klein- und mittelbetrieblicher Strukturen führten anschließend erneut zum Rückgriff auf handlungstheoretisch fundierte Konzepte.

Die folgende Diskussion will die Konzepte der „betrieblichen Sozialverfassung“ kritisch aufarbeiten, um damit eine konzeptionelle Grundlage

für die eigene Untersuchung zu gewinnen. Dafür ist eine theoriegeschichtliche Rekonstruktion des Begriffes der Sozialverfassung erforderlich.

## 1. Industriesoziologie und betriebliche Sozialverfassung

Der Begriff der „betrieblichen Sozialverfassung“ ist ebensowenig neu (vgl. zusammenfassend Lutz, Schmidt 1977, S. 172 ff.) wie die damit thematisierte Problematik, daß neben der reglementierten Formalstruktur, wie sie etwa in entsprechenden Organisationsdiagrammen abgebildet wird, ein betriebliches Ordnungsgefüge existiert, das empirisch nur schwer zu fassen ist und dem normativ und funktional ein sehr unterschiedlicher Stellenwert zugeschrieben wird. Bereits Briefs hat sich, beeinflusst von der katholischen Soziallehre, in den 30er Jahren mit diesem Phänomen beschäftigt. Briefs definiert den Betrieb als eine „räumlich gebundene, zeitlich normierte, mit technischer Apparatur ausgestattete zweckbewußte Kooperation von Menschen. Der Betrieb ist gleichzeitig Flamm- und Schnittpunkt solcher sozialen Vorgänge und Gebilde, die bei der Kooperation von Menschen an der technischen Apparatur, dem organisierten Werksvorgang und unter der raum-zeitlichen Einheit des Betriebs entstehen“ (Briefs 1934, S. 5). In dieser Definition des Betriebes werden bereits wichtige Elemente deutlich: Betrieb ist nicht primär ein technisch-ökonomischer Funktionszusammenhang und insofern gestaltungsoffen. Gestaltungsmacht besitzt in dieser Perspektive vor allem der Betriebsleiter, wobei Briefs auf dieser Grundlage vier Typen unterscheidet, die sich alle auf das Verhältnis zwischen Arbeitskräften und Betriebsinhaber beziehen. Der patriarchalische Typ wird in Analogie zur Großfamilie als „Verpflichtungsgefühl“ des Betriebsleiters zu den Betriebsangehörigen konstruiert. Der Verpflichtung des Betriebsleiters, das geistige und leibliche Wohl der Belegschaft zu berücksichtigen, stehen gute Führung, Treue, Gehorsam und Fleiß der Beschäftigten gegenüber. Im Betrieb selbst herrscht eine autokratische Ordnung, Gewerkschaften werden bekämpft. Diesen Unternehmertyp sieht Briefs allerdings als gescheitert an, weil er „eine vorindividualistische Gemeinschaftshaltung in einer individualistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsverfassung verwirklichen zu können glaubt“ (ebd., S. 114). Eine zweite Form sieht Briefs in der wirtschaftsindividualistischen Haltung, die von einer reinen Lohn- und Leistungsbeziehung zwischen Arbeiter und Arbeitgeber ge-

prägt ist. Während der Unternehmer eine mehr oder weniger nur von ihm bestimmte Leistung verlangt, hält er seine Verpflichtung mit der Lohnzahlung für erledigt. Davon abgegrenzt wird eine sozialindividualistische Haltung, bei der der Unternehmer nicht nur die Maschinen, sondern auch die Menschen „pfeglich“ behandelt. Nach Meinung von Briefs ist diese unternehmerische Haltung besonders häufig vorzufinden in tayloristisch orientierten Arbeitssystemen, wobei in diesem Zusammenhang außerdem ein geringes Interesse der Belegschaften an gewerkschaftlichen Aktivitäten unterstellt wird. Als eine vierte Variante wird die Führungsideologie eingeführt. Allerdings wird auch hier – wie in der ersten Form – ein Fehlen erforderlicher Systemkongruenz gesehen, weil sich Unterordnung im Betrieb durch ökonomische Gegebenheiten legitimieren muß. Insofern wird der (gute) Vorgesetzte im Betrieb nicht als Führer, sondern als Herrscher gesehen, der sich bemüht, „das Mitgehen seiner Untergebenen mit seinen Anordnungen zu erlangen“ (ebd., S. 118).

Sehr deutlich wird in diesen Bestimmungen, daß schon relativ früh versucht wurde, Betriebe nicht ausschließlich hinsichtlich ökonomischer und technisch rationaler Kriterien zu untersuchen, sondern nach dem jeweiligen sozialen Zusammenhalt zu fragen. Eine solche Konzeption hat theoretische Voraussetzungen, und unschwer ist die in derselben Tradition stehende Problemstellung, die Dahrendorf der Betriebssoziologie zuweist, die betriebliche (und generell jede gesellschaftliche) Ordnung „durch den Rückgriff auf verfestigte Regelmäßigkeiten des sozialen Handelns erklären“ will (Dahrendorf 1959, S. 8), der „verstehenden Soziologie“ zuzuordnen. Die Frage, wie eine Ordnung mit individuell rational handelnden Akteuren entstehen kann, beantwortet diese Tradition mit einem mikroanalytisch angeleiteten Zugriff. Eine mikrosoziologisch ansetzende Forschung soll Handlungen und Interaktionen von Arbeitskräften erkunden, wobei erwartet wird, nicht das betriebliche, „sondern ein davon unabhängiges Sozialsystem ..., das sich im Betrieb aufbaut“, zu entdecken (König 1956, S. 57). Nach Ansicht von König basiert diese Trennung darauf, daß „in einer Sozialordnung, deren oberstes Prinzip das möglichst reine Zweckverhalten ist, (...) es überhaupt nie eine Gemeinschaft geben (kann). Diese kann sich nur gegen diese Ordnung aufbauen oder – wie wir neutraler sagen möchten – quer durch sie hindurch“ (ebd., S. 58).

Diese Anmerkungen deuten darauf hin, daß der Betrieb kein einheitliches Gebilde darstellt, sondern durch eine Vielzahl unterschiedlicher

Faktoren – technische, ökonomische, organisatorische und soziale – gekennzeichnet ist. Wie andere soziale Institutionen trägt auch der Betrieb „ein Doppelgesicht. Er läßt sich einerseits als *integriertes Sozialsystem* betrachten, zu dessen Funktionieren jedes einzelne Element einen Beitrag leistet. Unter diesem Aspekt ist jeder Betrieb ein geschlossenes Organisationsgefüge im Hinblick auf bestimmte manifeste Zwecke. ... Andererseits aber trägt der Betrieb wie jede andere soziale Institution in sich den Keim zu Gegensätzen und Konflikten, die ihrerseits Veränderungen der Betriebsstruktur hervorzurufen in der Lage sind. Der Betrieb ist auch ein *Zwangsverband*, also ein höchst explosives Gebilde, das nur durch die stets prekäre Ausübung von Autorität zusammengehalten wird“ (Dahrendorf 1959, S. 13). Vor diesem Hintergrund wird der Begriff der Betriebsverfassung definiert, die sich bezieht auf „*die institutionelle Form, die sich der Betrieb als Zwangsverband gibt, um der aus seiner Sozialstruktur erwachsenden Spannungen Herr zu werden*“ (ebd., S. 68). Unterschieden wird davon die gesamte Sozialordnung des Betriebs, die außerdem auf „das kooperative Gefüge von Partnern“ abstellt (ebd., S. 48).<sup>1</sup>

Die Vorstellung, man könne ein von der Arbeitsorganisation unabhängiges Sozialsystem identifizieren und darauf aufbauend die subjektiven Beziehungen der Beschäftigten getrennt von ihren jeweiligen innerbetrieblichen Funktionen analysieren, wird allerdings bereits vergleichsweise früh angezweifelt. Insbesondere in den Untersuchungen des Frankfurter Instituts für Sozialforschung zum betrieblichen Sozialklima wird darauf hingewiesen, daß in den frühen Konzepten zur betrieblichen Sozialverfassung die soziale Wirklichkeit betrieblicher Arbeitsbeziehungen nur unzureichend erschlossen wird. Um diese Defizite zu beheben, wird eine stärkere „Reflexion auf den gesellschaftlichen Zweck einer sozialen Institution“ gefordert, wodurch erst ein analytischer Zugang auch zum Verhalten und zum Bewußtsein der betrieblichen Mitglieder zu finden sei (von Friedeburg 1966, S. 10). Unter Einbeziehung des wichtigen Stellenwerts der sozialen Beziehungen zwischen den betrieblichen Akteuren geht es darum, die Scheidung der formellen von den informellen Momenten der betrieblichen Ordnung aufzuheben. Unter Berücksichtigung beider Momente soll „die innerbetriebliche ‚Atmosphäre‘ als Produkt der Auseinanderset-

---

1 Insofern bedeutet „*Betriebsverfassung im soziologischen Sinne ... die von inner- und außerbetrieblichen Faktoren beeinflusste Sozialordnung eines Betriebs, für deren Gestaltung die institutionellen Formen und sozioklimatischen Auswirkungen der betrieblichen Willensbildung von entscheidender Bedeutung sind*“ (Neuloh 1956, S. 35).

zung gesellschaftlich geprägter subjektiver Erwartungen der Werksangehörigen mit den subjektiv vermittelten objektiven Verhältnissen des Betriebs“ verstanden werden (ebd., S. 20 f.).

Damit deutete sich eine Wende in der sozialwissenschaftlichen Diskussion über den Stellenwert der betrieblichen Sozialverfassung an. Gekennzeichnet war diese Wende durch die Abkehr von der normativ und handlungstheoretisch begründeten innerbetrieblichen „Sozialintegration“ hin zu Fragen der „Systemintegration“<sup>2</sup> des Betriebs. Die seit Ende der 60er und in den 70er Jahren verstärkte Rezeption der Kritik der politischen Ökonomie und den damit zusammenhängenden marxistischen Ansätzen führte in der Industriesoziologie dazu, daß die gesellschaftliche Struktur in ihrer Gesamtheit als Ausgangspunkt zur Erklärung betrieblicher Phänomene genommen wurde, um vom „Abstrakten“ zum „Konkreten“ aufzusteigen. In dieser Perspektive dominierten Analysen allgemeiner Strukturmerkmale kapitalistischer Gesellschaften, während die in den Forschungsprozessen festgestellte Realität dann nur ein „Abbild“ des allgemeineren Systemzusammenhangs darstellte oder „subsumtionslogisch“ interpretiert wurde.<sup>3</sup> Zusammenfassend kann dies wie folgt beschrieben werden:

„Eine kapitaltheoretische Analyse der ‚wirklichen Bewegung‘ des gesellschaftlichen Produktionsprozesses ermittelt die objektiven Bedingungen von Kapitalverwertung, die ‚zwanghaft‘ die Entwicklung determinieren; eine ‚Realanalyse‘ durch empirische Sozialforschung bringt dann die ‚nur noch‘ unterschiedlichen, mehr oder weniger abweichenden, mehr oder weniger nachhinkenden oder vorsehenden, brüchigen Formen der Durchsetzung der ‚Zwangsgesetze‘ zum Vorschein. Diese dann in den großen Zusammenhang der ‚wirklichen Bewegung‘ des Akkumulationsprozesses, der Konzentration und Zentralisation, der Monopolbildung, der Automatisierung, der Multinationalen auf dem Weltmarkt, der Staatsintervention einzupassen, bleibt der Kunstfertigkeit der Forscher überlassen. Ob man dabei zuerst forscht und dann denkt oder umgekehrt, ist im Prinzip unwichtig“ (Bechtle 1980, S. 1).<sup>4</sup>

- 
- 2 Zur Begrifflichkeit vgl. Lockwood 1969, S. 124 ff.
  - 3 Vgl. für eine Auseinandersetzung mit der „Abbildtheorie“ z.B. Haug 1975; Neusüß, Unger 1975; für die „Subsumtionstheorie“ z.B. Schmiede 1983. Nicht unerwähnt bleiben soll in diesem Zusammenhang, daß die Vertreter der Subsumtionstheorie ihre Positionen kritisch reflektierten und veränderten (vgl. zu dieser Entwicklung Brandt 1990).
  - 4 Kritisch angemerkt wird darüber hinaus, daß bei einer solchen Vorgehensweise das Vermittlungsverhältnis zwischen den Einzelkapitalien und den allgemeinen Bedingungen gesellschaftlicher Produktion ungeklärt bleibt (Bechtle 1980, S. 1).

Diese Herangehensweise kontrastierte offensichtlich mit den oben diskutierten Ansätzen zur betrieblichen Sozialverfassung: Während auf der einen Seite Handeln und ein normativ geprägtes Ordnungsideal im Vordergrund stehen, werden auf der anderen Seite Strukturen und gesamtgesellschaftliche (Klassen-)Konfliktlinien betont. Empirisch konzentrierten sich die marxistisch geprägten Untersuchungen im Rahmen industriesoziologischer Forschung weitgehend auf die Analyse großbetrieblicher Strukturen. Vernachlässigt wurde dabei eine detaillierte Berücksichtigung des Verhältnisses der betrieblichen Akteure und der objektiven Strukturen. Weitgehend übersehen wurden die Integrationseffekte betrieblicher Sozialbeziehungen.

In dieser Tradition steht auch die von Braverman in den 70er Jahren ausgelöste Labor Process Debate, der im Anschluß an Marx<sup>5</sup> der Frage nachgeht, wie sich die Transformation des Arbeitsvermögens in tatsächliches Arbeitshandeln im Stadium des Monopolkapitalismus vollzieht (Braverman 1985, S. 45 ff.). Folgt man Braverman, so ist modernes Management mit tayloristisch-fordistischer Arbeitsteilung notwendig verknüpft, die auf drei Prinzipien basiert: der Loslösung des Arbeitsprozesses von den Fertigkeiten des Arbeiters und der damit verbundene Wissensenteignung der Arbeitskräfte, der Trennung von Arbeitsplanung und Arbeitsausführung sowie der Überwachung und Kontrolle des Arbeitsprozesses durch das Management (ebd., S. 93 ff.; vgl. auch Sohn-Rethel 1973, S. 177 ff.).<sup>6</sup> In der Bravermanschen Perspektive läßt sich die Geschichte des amerikanischen Arbeitsprozesses also als „Erfolgsgeschichte von Kontrollstrategien des Managements“ (Dohse 1987, S. 214) lesen, die mit einer linearen Entwertung von Arbeitskraft untrennbar verbunden ist.

- 
- 5 Braverman recurriert dabei insbesondere auf die Analyse von Marx über die „Maschinerie und große Industrie“ (Marx 1867, S. 391 ff.) und versucht, sie für seine eigene Untersuchung fruchtbar zu machen.
  - 6 Am Beispiel numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen versucht Braverman zu zeigen, daß die Arbeit des traditionellen Facharbeiters (des Handwerkers) systematisch entwertet und durch technische und planerische Vorgaben in dequalifizierende Teilarbeiten zerlegt wird. Die durch die Datenverarbeitung mögliche Reintegration des real zerlegten Arbeitsprozesses führt zu einem Wissens- und Kontrollmonopol des Managements. Diese Entwicklung bezeichnet Braverman als das „allgemeine Gesetz der kapitalistischen Arbeitsteilung“ (Braverman 1985, S. 72). Danach bilden alle Arbeitsprozesse eine Struktur heraus, „an deren einem Extrem diejenigen konzentriert sind, deren Zeit unendlich wertvoll ist, und am anderen diejenigen, deren Zeit praktisch überhaupt keinen Wert hat“ (ebd.).

Der Ansatz von Braverman stellte in doppelter Hinsicht einen Kristallisationspunkt der industriesoziologischen Diskussion dar: Zum einen versuchte er, das „Transformationsproblem“<sup>7</sup> mit seinem kontrolltheoretischen Ansatz zu thematisieren und empirisch auf aktuelle Entwicklungen zu beziehen. Daraus entstand zum anderen eine Debatte, die sukzessive Schwächen und Probleme einer solchen Herangehensweise offenlegte. Dazu zählen: eine ungenügende Differenzierung zwischen Managementideologie (Taylorismus) und -praxis; eine zu stark an Taylor orientierte Vorstellung der Trennung von planenden und ausführenden Arbeiten; die Arbeitskräfte werden zum bloßen Objekt degradiert, dem keine Handlungsmacht zur Verfügung steht (Dohse 1987, S. 216 ff.; Wood 1986, S. 74 ff.).

Im Verlauf der kritischen Rezeption der Labor Process Debate wurden daher deterministisch argumentierende Ansätze zunehmend durch sehr viel differenziertere Sichtweisen der Wandlungen des Arbeitsprozesses und der Folgen für die Beschäftigten abgelöst. Dabei liegt ein wichtiger Ausgangspunkt in der Frage, wie der Transformationsprozeß zwischen dem Kauf und der betrieblichen „Anwendung“ der Arbeitskraft verläuft. Ein Transformationsproblem wird darin gesehen, daß mit dem Kauf der Ware Arbeitskraft noch nicht das aus Sicht der Eigentümer von Produktionsmitteln eigentliche Ziel, die Verflüssigung oder Verausgabung der Arbeitskraft, gewährleistet ist. Im Gegensatz zum „normalen“ Kaufvertrag, der die Dispositionssphären der beiden Tauschpartner definitiv gegeneinander abgrenzt, kann der Arbeitsvertrag als Rahmenvertrag gesehen werden.

Weil vorab die Nutzung der Arbeitskraft weder in qualitativer noch quantitativer Hinsicht vollständig festgelegt werden kann, enthält der Arbeitsvertrag lediglich formale Bedingungen, zu denen die Arbeitskraft vom Unternehmen beansprucht wird. Mit dieser qualitativen Unbestimmtheit der Arbeitsleistung korrespondieren sich ständig wandelnde betriebliche Gegebenheiten, weshalb das Unternehmen seinerseits nicht

---

7 Der Begriff der „Transformation“ ist in diesem Zusammenhang mißverständlich, da er mit dem seit Marx (1883/1894) bekannten und erstmals von v. Böhm-Bawerk (1973) kritisch diskutierten Problem, wie sich Werte in Marktpreise verwandeln, nichts zu tun hat. Das von Braverman und anderen thematisierte Transformationsproblem verweist sozusagen auf eine entgegengesetzte Problemstellung: Die Frage ist dabei, wie Preise (Löhne für Arbeitskräfte) in Werte (tatsächliche Verausgabung des Arbeitsvermögens) verwandelt werden.

an einer vollständig fixierten Arbeitskraftverausgabung interessiert sein kann. Dies wäre außerdem risikoreich, weil die subjektive Seite der Person unauflöslich mit der Arbeitskraft verbunden bleibt. Auf die Kooperation des Subjekts bleibt das Unternehmen aber immer angewiesen, um Arbeitsprozesse organisieren zu können. Nur unter Berücksichtigung dieses Zusammenhangs ist es möglich, daß der Käufer von Arbeitskraft sich Leistungen aneignen kann, die über die im Arbeitsvertrag vereinbarten Bestandteile hinausgehen (z.B. technisch-organisatorische Verbesserungen, Erfindungen). Dadurch kommt es zu einer Überlagerung und Verflechtung von Dispositionssphären, die allein durch Bestimmungen innerhalb des Arbeitsvertrages nicht gelöst werden können (vgl. dazu Bechtle 1980, S. 20; Berger 1995; Offe, Hinrichs 1977, S. 18 ff.; Semlinger 1995; Sengenberger 1987, S. 79 ff.). Das bedeutet aber auch, daß ein prinzipiell offener Raum existiert, der nur außervertraglich, über nicht formalisierte und nicht formalisierbare Regelungen zu füllen ist. Das ist sowohl theoretisch als auch praktisch folgenreich. Denn wenn das Transformationsproblem weder über Recht (d.h. Vertrag) noch über Herrschaft (die Anweisungsbefugnis des Arbeitgebers) umfassend gelöst werden kann, eröffnen sich autonome Handlungsspielräume, die „Machtbeziehungen“ begründen und damit „Politik“ ermöglichen.

Von diesem Ansatzpunkt ausgehend, bestimmt Burawoy mit dem Oberbegriff der „production politics“ die betriebliche Sphäre als „the arena of production over relations in and of production and regulated by production apparatuses“ (Burawoy 1984, S. 13).<sup>8</sup> In Abgrenzung zu Braverman verbindet Burawoy mit der Produktion materieller Gegenstände ein implizites Einverständnis der Arbeitskräfte, mit einer bestimmten Art zu arbeiten, wobei die Reproduktion der sozialen Verhältnisse wiederum beeinflusst wird von spezifischen institutionellen Strukturen. Daher kommt der Frage nach den Bedingungen der ständigen Reproduktion sozialer Beziehungen im Arbeitsprozeß eine größere Bedeutung zu als der Frage nach einer jeweiligen Dominanz oder Unterordnung bestimmter an diesem Prozeß beteiligter Gruppen. Insofern geht es ihm um die wechselseitige Beeinflussung der innerbetrieblich wirksamen Institutionen (Apparate) und konkreter Interessenauseinandersetzungen der betrieblichen Parteien (ebd. 1985, S. 7 ff., 87). Ähnlich wie im Konzept der Mikropolitik (s.u.) verbindet sich die Vorstellung dieser Prozesse mit einem Bild der

---

<sup>8</sup> Davon abgegrenzt wird die staatliche Politik, die sich durch ihren übergreifenden Charakter auszeichnet und als „politics of politics“ bezeichnet wird (Burawoy 1985, S. 11, 112).

Arbeitsbeziehungen als einem Spiel. Hervorgehoben werden dadurch zwei Momente: Zum einen legitimieren die Akteure durch ihre Beteiligung am Spiel dessen Bedingungen, Regeln und Ziele, zum anderen treffen im Spiel unterschiedliche Präferenzen der Spieler aufeinander, was zu einer Anzahl unterschiedlicher Ergebnisse führen kann (ebd., S. 38).

An Burawoy anknüpfend und gleichzeitig darüber hinausgehend, bezieht sich das am Berliner WZB entwickelte Konzept der Arbeitspolitik „auf technische, ökonomische, soziale und politische Probleme des betrieblichen Arbeits- und Produktionsprozesses und auf dessen direkte und indirekte politische Regulierung“ (Jürgens, Naschold 1982, S. 328). Zugleich wird Arbeitspolitik in verschiedenen Dimensionen verortet, nämlich auf der Ebene des Betriebs, des Systems industrieller Beziehungen und des Staates.

Auch in diesem Konzept wird der betriebliche Prozeß vor dem Hintergrund des Transformationsproblems der Arbeitskraft betrachtet. Ein wesentlicher Beitrag zum Ausgleich der in diesem Prozeß agierenden unterschiedlichen Interessen wird den Institutionen und Regelungen der Konfliktverarbeitung zugemessen, die sich historisch herausgebildet haben. Unterschieden wird dabei zwischen primären Machtpositionen, die sich auf die Ebene der innerbetrieblichen informellen Verhandlungen beziehen, und sekundären Machtpositionen, die auf kollektive betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen abstellen. Sowohl tarifliche als auch betriebliche Vereinbarungen tragen maßgeblich dazu bei, betriebliche Machtverhältnisse in Herrschaftsbeziehungen zu transformieren (Jürgens 1984, S. 64 ff.). Da sich dieser Transformationsprozeß auf verschiedene Ebenen bezieht, wird Politik als „systematisch endogene Größe von strategischer Relevanz mit eigener, je spezifischer Materialität im Arbeits- und Produktionsprozeß“ verstanden (Naschold 1984, S. 49). Arbeitsbeziehungen stellen sich so gesehen als partiell „politikoffen“ dar (Jürgens 1987, S. 208). Zugleich bedeutet dies jedoch auch, daß jeweilige Aushandlungsprozesse, die „als Formen von Mikropolitiken“ gesehen werden, rückgebunden sind an „ein historisch sedimentiertes Gefüge von Institutionen und Verfahren“ (Naschold 1985a, S. 26). In diesem Sinn ist Arbeitspolitik „nicht kontingent ..., sondern (besitzt) eine historisch je ‚spezifische Materialität‘ (...)“ (Naschold 1984, S. 48). Insgesamt betonen diese Ansätze also die Gestaltbarkeit der Arbeitsprozesse sowohl durch die Arbeitskräfte, die aufgrund ihres Fachwissens über Freiräume gegenüber dem Management verfügen, als auch durch die betrieblichen Interessenvertretungsorgane, die, zumindest in Teilbereichen wie etwa der

Automobilindustrie, zur Konfliktentschärfung beitragen und bisweilen sogar gestaltend (bspw. bei der Einführung neuer Technologien) wirken konnten (vgl. z.B. Kern, Schumann 1985, S. 117 ff.).

Gleichzeitig zeigten Untersuchungsergebnisse, daß der Komplex betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung differenzierter als bisher betrachtet werden muß. Insbesondere konnte herausgearbeitet werden, daß die betriebliche Interessenvertretung keineswegs auf die Durchsetzung formeller Normen – also etwa gesetzliche und tarifvertragliche Vereinbarungen zu Arbeitszeiten, Löhnen oder der Eingruppierung der Arbeitskräfte – zu reduzieren ist. Zur Beschreibung betrieblicher Situationen realistischer zu sein scheint, von einer „doppelten Normenstruktur“ auszugehen, wobei informelle Normen geprägt sind durch ihren partikularen, situativen und nicht verallgemeinerungsfähigen Charakter (Dombois 1982, S. 195).

Diese doppelte Normenstruktur ist teilweise zurückzuführen auf die duale Struktur des deutschen Systems der Interessenvertretung mit seiner formal strikten Trennung von Betriebsrat und überbetrieblich wirksamer Gewerkschaft (vgl. dazu genauer Kapitel IV). Dabei ist dieses System offensichtlich stark geprägt von einem Stil „kooperativer Konfliktverarbeitung“ (Weltz 1977, S. 293), das sich neben den Normierungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) und der Tarifverträge wesentlich auf einen informellen Verhaltenskodex in einem System inoffizieller Spielregeln stützt (ebd., S. 294). Insbesondere für diesen Bereich, also bezogen auf Untersuchungen nichtinstitutionalisierter Prozesse der Interessenvertretung, werden Anfang der 80er Jahre große Lücken in der sozialwissenschaftlichen Forschung ausgemacht (Dombois 1982, S. 174). Verstärkt seit Mitte der 80er Jahre wird daran gearbeitet, diese Lücken zu schließen.

Vor dem Hintergrund dieser skizzierten Entwicklungslinien der sozialwissenschaftlichen Diskussion über Arbeitsbeziehungen könnte man von einer Kreisbewegung sprechen: Einer auch in der Industrie- und Betriebssoziologie vorherrschenden Subjektorientierung in den 50er und 60er Jahren, deren Analyseperspektive zentriert ist auf individuelles Verhalten der beteiligten Akteure (Unternehmer, Arbeitskräfte) insbesondere auf betrieblicher Ebene, folgt ein Umschlag in einen Strukturdeterminismus Ende der 60er bis Ende der 70er Jahre; ab Anfang der 80er Jahre geht die Entwicklung wieder zurück zum Subjekt, unter immer stärkerer Vernachlässigung struktureller Dimensionen. Damit ist der Boden berei-

tet für die Rückkehr von Konzepten der Betriebsverfassung zur Beschreibung und zur Analyse von Arbeitsbeziehungen.

## **2. Betriebliche Sozialverfassung und Mikropolitik zwischen Status und Vertrag**

Begreift man fortgeschrittene Gesellschaften als Resultat einer Entwicklung von Status zu Kontrakt, so läßt sich mit den beiden Begriffen jeweils unterscheiden „zwischen vereinbarter und vorgefundener, kreierter und vorhandener, konsensualer und obligatorischer Ordnung“ (Streeck 1988, S. 4). Auch in industriellen Gesellschaften bleibt die Transformation des Arbeitsvermögens auf „vor-vertragliche, dennoch und gerade deshalb aber sanktionsbewehrte Normen, wie etwa die von ‚Treu und Glauben‘“ angewiesen (ebd., S. 7). In dieser Sichtweise beschreibt „Status“ eine den privatrechtlichen Beziehungen des Individuums immer schon vorausgesetzte und insofern von individuellen Willensakten unabhängige soziale Identität. Bezogen auf den Arbeitsvertrag läßt dieser sich nur dann verwirklichen, wenn er auf vorgängige Staturelemente, also normativ begründete Voraussetzungen wie etwa diffuser Loyalität oder „gutem Willen“ zwischen Beschäftigten und Beschäftigern, gründet. Fehlen solche Statusvoraussetzungen, „läuft der Voluntarismus von Markt und Vertrag leer: statt Interessenausgleich resultiert ein Hobbescher Dauerkonflikt“ (ebd.).

In diesem Spannungsfeld sind die im weiteren behandelten Konzepte der Mikropolitik und der betrieblichen Sozialverfassung angesiedelt. Die in dieser Perspektive zentrale Frage besteht darin, welche informellen außerökonomischen Mechanismen eine betriebliche soziale Ordnung und die Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmer garantieren. Dabei soll überprüft werden, wie in diesen Ansätzen die Chancen der Arbeitskräfte, ihre Interessen selbständig individuell und/oder in Formen institutionalisierter Konfliktregulierungsmechanismen durchzusetzen, theoretisch begriffen und empirisch überprüft werden.

### **2.1 Mikropolitik**

Auffällig ist, daß im Konzept der Mikropolitik kaum Bezug genommen wird auf die zeitlich früher entwickelte Konzeption von Arbeitspolitik,

wie sie am WZB formuliert wurde. Im Gegensatz zur sehr viel weiter gefaßten Arbeitspolitik konzentriert sich die mikropolitische Perspektive auf die innerbetrieblichen Aushandlungsprozesse der beteiligten Akteure, wobei mit Hilfe des Begriffs der Mikropolitik verschiedene Formen betrieblicher Sozialorganisationen charakterisiert werden sollen.<sup>9</sup> Entsprechend wird unter Mikropolitik die „organisationale Innenpolitik“ von Unternehmen verstanden (Ortmann 1988, S. 19). Mit diesem Konzept soll es möglich sein, „die in Interaktionen enthaltenen, jedoch versteckten Aushandlungen und Auseinandersetzungen zu sensibilisieren, deren Bedeutung herauszuarbeiten und die Aspekte, die Verständigung behindern, zu bestimmen“ (Windeler 1989, S. 250). Beabsichtigt ist weiter, nicht nur „nach Spielräumen innerhalb systematischer oder struktureller Grenzen“ zu fragen, „sondern eben auch nach der Konstitution – oder: Lockerung, Verschiebung, Überschreitung und Aufhebung – dieser Grenzen durch das (mikropolitische) Agieren von Individuen und Gruppen in Organisationen“ (Küpper, Ortmann 1988, S. 8). Geleitet werden diese Überlegungen von dem Versuch, ein Konzept konsensgestützter Macht zu entwickeln, um so eine Bestimmung von Arbeitsbeziehungen zu überwinden, deren Grundlage auf einer einfachen Entgegensetzung von Konsens und Kontrolle beruht (Ortmann u.a. 1990, S. 13).<sup>10</sup>

Zentrale Bedeutung kommt in diesem Konzept dem Begriff der „Kontingenz“ zu, was heißt, „daß vieles auch anders möglich und nichts determiniert ist, weder durch den Markt noch durch die Technologie noch durch eine wie auch immer sonst definierte Umwelt“. Dadurch „eröffnet sich die Freiheit zur Mikropolitik“ (Küpper, Ortmann 1988, S. 8). In Zusammenhang ist dies zu sehen mit der grundlegenden Auffassung, soziale Beziehungen in Organisationen könnten angemessen nur mittels einer weitgehend handlungsorientierten Perspektive analysiert werden.<sup>11</sup> „Struktu-

---

9 Empirisch getestet wurde dieses Konzept insbesondere in sieben Fallstudien verschiedener industrieller Bereiche zur Einführung von EDV-Systemen. Die Betriebsgrößen der einbezogenen Unternehmen (aus den Bereichen Metall, Chemie, Nahrungsmittel sowie Banken und Versicherungen) bewegten sich zwischen 170 und 7.500 Beschäftigten (Ortmann u.a. 1990, S. 76).

10 Dabei ergeben sich enge Verbindungen zum Machtbegriff von Crozier und Friedberg, die Macht als eine Tauschbeziehung sehen, durch die jeweilige Handlungsmöglichkeiten bestimmt werden (1979, S. 40 f.). Macht bedeutet dann „die Fähigkeit von jemandem, bei anderen Verhalten zu erzeugen, die sie ohne sein Zutun nicht angenommen hätten“ (Friedberg 1988, S. 41).

11 Gekennzeichnet wird diese Herangehensweise auch als „die Froschperspektive der Handlung“ im Gegensatz zu einer „Vogelperspektive des Systems“ (Ortmann 1988a, S. 218).

ren machen Handeln erst möglich und sind ihrerseits durch Handeln konstituiert“ (Ortmann u.a. 1990, S. 22). Strukturmomente sozialer Systeme existieren in dieser Sichtweise „nur gleichsam in den Handlungen, nicht abgelöst von ihnen“ (ebd., S. 34).

Daher wirken etwa Anforderungen, denen sich Unternehmen durch ökonomische oder technologische Entwicklungen gegenübersehen nie unmittelbar, sondern nur gefiltert durch die Sichtweisen der beteiligten Akteure auf die betriebliche Ebene ein. „So ist eine Wirtschaftsorganisation nie direkt und unmittelbar dem Druck des Marktes ausgesetzt, immer bedarf es der Akteure, die diesen Druck in einer spezifischen Weise wahr- und in ihr Handeln aufnehmen“ (ebd., S. 500). Erst durch jeweilige „mikropolitische Transformationen“, d.h. durch „Interpretation, Kommunikation und Mikropolitik“, werden zunächst immer kontingente innerbetriebliche Situationen entschieden (ebd., S. 436, 504).

Als integrierender Mechanismus innerbetrieblichen Handelns wirken in dieser Perspektive das Spiel bzw. jeweils unterschiedliche Spiele zwischen den verschiedenen Akteuren (Ortmann 1988, S. 20; Becker u.a. 1988, S. 95). Wenn bestimmte (Spiel-)Entscheidungen gefallen sind, ist damit der mikropolitische Prozeß keineswegs beendet. Dies gilt nur für ein bestimmtes Spiel bzw. einen bestimmten Gegenstand der innerbetrieblichen Regulation, z.B. wenn über die Einführung eines speziellen EDV-Systems entschieden ist. Obwohl solche EDV-Systeme als „Strukturmoment einer neuen Herrschaftsordnung“ eingeschätzt werden, verwirklicht sich diese „erst im praktischen, strategischen Bezug von Akteuren ... Darin lebt ihre Kontingenz fort. Das bleibt auch die Chance derer, die jedenfalls nicht die Herren der Systeme sein werden“ (Ortmann u.a. 1990, S. 553). Insgesamt bleibt festzuhalten, daß Mikropolitik das Handeln von Individuen ins Zentrum rückt und eine „antideterministische“ Zielrichtung verfolgt.

## 2.2 Betriebliche Sozialverfassungen

In den unterschiedlichen Varianten der Sozialverfassung wird zwar ebenso vorausgesetzt, daß der betriebliche Prozeß prinzipiell gestaltungsoffen ist, diese konzentrieren sich jedoch stärker auf die Arbeitsbeziehungen. Dabei lassen sich insbesondere drei, durch umfangreiche empirische Untersuchungen untermauerte Ansätze unterscheiden, in denen die konstitutiven Elemente betrieblicher Sozialverfassung entfaltet werden. Da-

bei geht es: (1) um das Konzept der „betrieblichen Sozialverfassung“, das aus dem Schwerpunkt Arbeitspolitik am Berliner WZB hervorgegangen ist; (2) um das Konzept der „Sozialverfassung“, das Mitte der 80er Jahre am Göttinger SOFI ausgearbeitet wurde, und (3) um das Konzept der „betrieblichen Sozialordnung“, das am Saarbrücker ISO-Institut entstand. In allen diesen Ansätzen wird darauf verwiesen, daß kooperative, auf gegenseitigem Vertrauen basierende Arbeitsbeziehungen im angesprochenen Betriebstyp dominierend sind.<sup>12</sup>

(1) Die Ausgangsthesen, die schließlich im Konzept der *betrieblichen Sozialverfassung* münden, gehen auf kontrolltheoretische Fragestellungen zurück, die im Kontext der Arbeitspolitik am Berliner WZB entwickelt wurden. Nachdem sich die kontrolltheoretisch orientierte Herangehensweise wegen der vorgefundenen großen Bedeutung vertrauensvoller Arbeitsbeziehungen als unzulänglich erwies (vgl. als Zwischenschritt Seltz, Hildebrandt 1985), konzentrierten sich weitere Überlegungen auf die Herausarbeitung eines konsensualen Sozialmodells, so daß die ursprünglichen arbeitspolitischen Fragestellungen in den Hintergrund rückten (Hildebrandt 1987, S. 89 f.).<sup>13</sup>

Der Begriff der betrieblichen Sozialverfassung zielt darauf ab, die innerbetrieblich geltenden sozialen Gestaltungsprinzipien offenzulegen (Hildebrandt, Seltz 1989, S. 34).<sup>14</sup> Zugleich wird hervorgehoben, daß der Betrieb als soziales System nicht nur durch wirtschaftliche Zielsetzungen, technologische Prozesse und administrative Regeln, sondern auch durch den „Produktionsfaktor Mensch“ charakterisiert ist. „Als Arbeitszusam-

---

12 Diese Konzepte stehen stellvertretend für andere Ansätze, besondere handlungsorientierte Elemente von Arbeitsbeziehungen mit Begriffen wie „Einverständnis handeln“ (Schmidt 1986) oder „politischer Kultur“ (Schmidt, Trinczek 1989, S. 138; Trinczek 1989, S. 449) zu akzentuieren.

13 Insofern verdankt sich das Konzept der betrieblichen Sozialverfassung „dem Interpretationsdruck einer empirischen Untersuchung“ (Hildebrandt 1991, S. 99). Vor dem Hintergrund dieser Entstehungsgeschichte erklärt sich die hier vorgenommene getrennte Darstellung des Konzepts der betrieblichen Sozialverfassung von dem der Arbeitspolitik.

14 Entwickelt wurde dieses Konzept im Rahmen einer Untersuchung im Maschinenbau, wobei insgesamt etwa 35 mittlere und größere Betriebe einbezogen waren. Die Betriebsgrößen der näher untersuchten Betriebe bewegten sich zwischen 450 und etwa 7.000 Beschäftigten mit dem Schwerpunkt bei Betrieben zwischen etwa 800 bis 1.500 Arbeitskräften (Hildebrandt, Seltz 1989, S. 53, 73 ff.).

menhang von Menschen ist der Betrieb auch immer eine *Sozialorganisation*“ (ebd., S. 30). Besonders akzentuiert wird die Bedeutung konsensueller Arbeitsbeziehungen, die erklärt werden mit langjährig gewachsenen Beziehungen zwischen den Arbeitskräften und insbesondere zwischen den Arbeitskräften und dem betrieblichen Management bzw. den Eigentümer-Unternehmern.<sup>15</sup> Dabei sind „über viele Jahre durch Verhalten und Erfahrung gegenseitig anerkannte Normen und Regeln entstanden ..., die alltägliches Arbeitshandeln ohne direkte Steuerung und Kontrolle regeln und somit Sicherheit und gegenseitiges Vertrauen herstellen“ (Hildebrandt 1991a, S. 9).

Insbesondere die Gruppe der Facharbeiter wird als charakteristisch dafür angesehen, daß auf Grundlage ihrer Kompetenzen vertrauensvolle Beziehungen<sup>16</sup> die alltägliche Geschäftsgrundlage zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten darstellen, wobei dieses Vertrauen nach zwei Seiten wirkt. Einerseits ergeben sich für die Beschäftigten auf der Basis des ihnen vom betrieblichen Management entgegengebrachten Vertrauens dezentrale Dispositionsspielräume bei ihrer Arbeitsausführung. Andererseits wirken sich diese Spielräume seitens der Unternehmensleitungen als funktionale Äquivalente für die begrenzte Plan- und Steuerbarkeit innerbetrieblicher Funktionsabläufe aus (ebd., S. 10).<sup>17</sup>

- 
- 15 Mit diesem Begriff wird darauf verwiesen, daß das Eigentumsrecht und die Unternehmensleitung in kleineren und mittleren Betrieben häufig in der Person des Eigentümers zusammenfallen (Hilbert, Sperling 1990, S. 32 f.); zu den Auswirkungen dieser Konstellation auf die Interessenvertretungstätigkeit vgl. Kotthoff 1981, S. 252 f.
- 16 Für Zündorf sind insbesondere folgende Eigenschaften konstitutiv für Vertrauensbeziehungen: ein einseitiger Vertrauensvorschuß des Vertrauenden; eine Erwartungsreziprozität von Vorleistung und Gegenleistung; das Fehlen einer festen Vereinbarung von Leistung und Gegenleistung; eine zeitliche Verzögerung zwischen Vertrauensvorschuß und Gegenleistung sowie ein besonderes Risiko auf seiten des Vertrauenden (Zündorf 1986, S. 40 f.). Generell verweist Preisendörfer darauf, daß der Bedarf nach Vertrauen aus zwei grundlegenden Eigenarten entsteht, die für soziale Beziehungen typisch sind: „Soziale Beziehungen, soweit es sich nicht um reine ‚Spot-Transaktionen‘ handelt, haben zum einen ein Zeitproblem und zum anderen ein mit dem Zeitproblem zusammenhängendes Informationsproblem ... Abstellend auf diese beiden Probleme läßt sich Vertrauen als ein Mechanismus sehen, der das Zeitproblem überwindet und die Informationsunsicherheit überbrückt, und zwar dergestalt, daß ein Akteur, nämlich derjenige, der Vertrauen schenkt, eine einseitige Vorleistung erbringt“ (Preisendörfer 1995, S. 264).
- 17 Ein fast gleichlautendes Argument – Verzicht differenzierter Kontrollmechanismen seitens des Managements im Tausch gegen Formen der Selbstregulati-

(2) Ein ähnlicher Ansatzpunkt wird in der Göttinger Variante sichtbar, indem hier unterstrichen wird, daß die soziale Organisation der Betriebe nicht nur durch die kapitalistische Eigentums- und Arbeitsverfassung, sondern ebenso sehr von den je unterschiedlichen betrieblichen Traditionen und Bedingungen bestimmt ist (Dabrowski u.a. 1986, S. 31). Dabei sollen die verschiedenen *Sozialverfassungen* erklären, warum Betriebe, die sich in vergleichbaren Situationen befinden, unterschiedliche Konzepte zur Bewältigung organisatorischer und technischer Anforderungen wählen (ebd., S. 35).<sup>18</sup> Deshalb wird davon ausgegangen, daß es sich bei den betrieblichen Sozialverfassungen um über die Zeit vergleichsweise stabile Strukturen handelt, die sich in einem Zustand „relativen Gleichgewichts“ befinden (ebd., S. 43). Eine besondere Rolle in diesen „personalistisch gefärbten Strukturen der Sozialbeziehungen“ (ebd., S. 53) spielt der Unternehmer, weil von ihm die Gestaltung der Arbeitsbedingungen abhängt und durch ihn zugleich die Legitimität und Reichweite der Arbeitnehmerinteressen vorgegeben werden.

(3) Wie in den beiden vorangegangenen Ansätzen steht in der Saarbrücker Variante mit dem Konzept der „*betrieblichen Sozialordnung*“ die soziale Welt des ganzen Betriebes im Mittelpunkt (Kotthoff, Reindl 1990, S. 13).<sup>19</sup> Mit dieser Herangehensweise ist der Versuch verbunden, den Betrieb als Sozialgebilde und als Arbeits- und Lebensraum auf eine genuin handlungssoziologisch-interaktionistische Weise zu thematisieren (Kotthoff, Reindl 1991, S. 115). Obwohl die Existenz von Herrschaftsstrukturen in den kleinen und mittleren Betrieben nicht negiert wird, soll in dieser Sichtweise stärker Beachtung finden, „daß Arbeiter und Unternehmer sich positiv aufeinander beziehen, gemeinsam am Projekt Betrieb arbeiten, sich wechselseitig achten und unterstützen“ (Kotthoff, Reindl 1990, S. 13). Deshalb wird kulturellen Mustern wie Einverständnis, Ein-

---

on der Arbeitskräfte als integraler Bestandteil eines kleinbetrieblichen Unternehmenskonzepts – findet sich auch in anderen Untersuchungen (vgl. etwa Hilbert, Sperling 1990, S. 32).

18 Einbezogen in diese Untersuchungen wurden 27 Betriebe mit bis zu 300 Beschäftigten, die verschiedenen Branchen (Steine und Erden, Metall, Textil, Druck, Hoch- und Tiefbau, Hotel- und Gaststättengewerbe, Handel und Dienstleistungen) angehören (Dabrowski u.a. 1986, S. 15 ff.).

19 Entwickelt wurde dieses Konzept im Rahmen einer Untersuchung von 52 Betrieben aus der Holz- und Polstermöbelindustrie, dem Maschinenbau und der Bekleidungsindustrie. Dabei handelte es sich um kleinere und mittlere Betriebe (20 bis 300 Beschäftigte) (Kotthoff, Reindl 1990, S. 16 ff.).

tracht und spontaner Sozialität ein gleichrangiger Stellenwert wie dem Phänomen der Macht beigemessen (ebd., S. 14). Vor diesem Hintergrund erscheint „der Sozialcharakter des Unternehmers“ auch als „eine zentrale Quelle der Sozialordnung“ (Kotthoff, Reindl 1990, S. 15). Über eine strukturbezogene Sichtweise hinaus wird Herrschaft damit verstanden „als die *Praxis* der Beziehungsarbeit von konkreten Personen, die sich kennen und wechselseitig um *Anerkennung* ringen“ (Kotthoff 1994, S. 24).

### 2.3 „Status“ in kooperativen Arbeitsbeziehungen

Mit diesen Definitionselementen – einer normativ fundierten, im Kern auf Interessenharmonie angelegten innerbetrieblichen Sozialordnung und der Vernachlässigung institutionalisierter betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretungen sowie formaler Herrschaftsstrukturen – ergeben sich Parallelen zu den frühen oben dargestellten Ansätzen zur betrieblichen Sozialverfassung. Auch wenn mit den Konzepten der betrieblichen Sozialverfassung zu Recht auf die Bedeutung informeller, normativ begründeter Integrationsmechanismen abgehoben wird, bleiben diese an einem abstrakten Ordnungsideal orientierten Konzepte defizitär, da sie das Verhältnis zwischen den konfliktreduzierenden Funktionen institutionalisierter Interessenausgleichsstrukturen und den informellen Regelungsstrukturen theoretisch nur am Rande thematisieren und empirisch weitgehend vernachlässigen. Gerade in dem Zusammenspiel zwischen formeller und informeller Interessenvertretung sind, so hat Streeck mit seinem Begriffspaar „Status“ und „Vertrag“ gezeigt, die Konstitutionsbedingungen für die industriellen Beziehungen nicht nur in Klein- und Mittelbetrieben zu finden. Aus dieser Perspektive wird deutlich, daß mit den Konzepten der betrieblichen Sozialverfassung eine Sichtweise verbunden ist, in der die vertragsrechtlich begründete Dimension, die das Verhalten der betrieblichen Akteure mitbestimmt, weitgehend ausgeblendet bleibt. Dominierend ist vielmehr eine Analyse statusähnlicher, dem Vertrag vorgängiger Elemente, die auf einem Überschuß an gegenseitigen, relativ diffusen und nicht genau fixierten Verpflichtungen beruhen, also Komponenten, die eine „high trust“-Beziehung ausmachen (Fox 1974, S. 365).

Der Begriff der „high trust“-Beziehung geht auf eine Unterscheidung zwischen Tätigkeiten mit größeren und solchen mit geringeren eigenbestimmten Dispositionsspielräumen im jeweiligen Arbeitshandeln zurück. Angenommen wird, daß bei jeder Art von Arbeit den Beschäftigten ein gewisses Maß an Entscheidungs-

möglichkeiten bezüglich der Organisation und Ausführung ihrer Arbeitstätigkeiten bleibt. Abgebildet auf einem Kontinuum befinden sich dann an einem Ende der Skala die Tätigkeiten mit großer, am anderen Ende die Tätigkeiten mit geringer Entscheidungsfreiheit. Die beiden idealtypisch konstruierten Arbeitssituationen an den jeweiligen Endpunkten dieses Kontinuums bezeichnet Fox als „low-discretion syndrome“ und „high-discretion syndrome“ (ebd., S. 21).

High-trust-Beziehungen werden offenbar in dem Maße unterminiert, wie sich das Verhältnis beider Parteien am Arbeitsmarkt einer rein ökonomischen Beziehung annähert, dessen zentrale Vermittlungsmedien neben den Märkten das Geld und die Kategorie des Vertrages darstellen. Begünstigt wird dadurch die Entwicklung von „low trust“-Dynamiken, die geprägt sind von gegenseitigem Mißtrauen, das sich spiralförmig entfaltet und als grundlegendes Charakteristikum für die Verhandlungssysteme westlicher Industrienationen angesehen wird (ebd., S. 150 f., 301).

Entgegen diesem generellen Verdacht dominierender Mißtrauensspiralen mit unvermeidlich destruktiven Tendenzen stellen sich die institutionalisierten kollektiven Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik relativ stabil dar. Ein wichtiger Ausgangspunkt zur Erklärung dieser Situation ist dabei die – nicht nur für die Bundesrepublik, sondern für viele liberal-demokratisch verfaßte Staaten westlicher Prägung geltende – Annahme einer historisch-spezifischen Kombination von Status- und Vertragselementen. Mit der Aushandlung von Kollektivverträgen durch die Gewerkschaften werden die desintegrativen Wirkungen des Arbeitsvertrages eingeschränkt durch eine Neubegründung von Status. Im Gegensatz zu primären, dem Vertrag vorausgehenden und traditional geprägten Ordnungsvorstellungen geht es jetzt um eine statusähnliche Beschränkung der privaten Vertragsfreiheit, d.h., daß auf der Grundlage bürgerrechtlicher oder gesetzlich verbürgter Garantien (Vereinigungs- und Koalitionsfreiheit, Mitbestimmungsrecht) privatrechtlich begründete Dispositionsspielräume eingegrenzt werden. Anders als in den primären Statusordnungen werden durch den Kollektivvertrag „nunmehr die Bestimmung der *Rechte des Arbeitnehmers*, und damit der *Pflichten des Arbeitgebers*, einem dynamischen Mechanismus der Erzeugung politisch-sozialer Statusrechte überantwortet und damit im Sinne einer progressiven Eliminierung von sozialer Ungleichheit offengehalten ..., während die früher offengelassenen Arbeitgeberrechte und Arbeitnehmerpflichten vertraglicher Spezifizierung unterworfen werden“ (Streck 1988, S. 22).

Damit wird – im Unterschied zu den Annahmen von Fox – eine mögliche institutionelle Pazifizierung des Arbeitsvertrags auf Basis ungleich ver-

teilter Eigentums- und Direktionsrechte hervorgehoben. Vor dem Hintergrund weiter bestehender Ungleichheiten zwischen den individuellen Akteuren gelingt es den Gewerkschaften, durch Kollektivverträge kollektiv-prozedurale Statusrechte für die abhängig Beschäftigten durchzusetzen. So gesehen beruhen die vergleichsweise stabilen institutionalisierten Arbeitsbeziehungen „nicht auf einer vormodern-subalternen Anerkennung von ungleichem Primärstatus durch Gewerkschaften oder Arbeitnehmerschaft ..., sondern zu einem erheblichen Teil auf der Verwirklichung eines vergleichsweise hohen Maßes an *Gleichheit* nicht nur zwischen den Klassen, sondern auch und vor allem – in der Form von *kontra-hierter Statusvereinheitlichung* – *innerhalb* der beiden am Arbeitsmarkt interagierender ‚Klassen‘-Aggregate“ (ebd., S. 31). Statusförmig gesicherte innerbetriebliche Rechte erlauben den Belegschaften, ihre Interessen strategisch an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und Prosperität der Betriebe auszurichten und somit quasi einen „*Mitgliedsstatus*“ (ebd., S. 32) in ihren jeweiligen Betrieben zu erwerben. Dadurch kommt es zur „institutionellen Arretierung der Mißtrauensspirale“ (ebd., S. 27), wobei allein durch die institutionalisierte Statusdefinition verhindert wird, daß beide Seiten opportunistischen Versuchen nachgeben. Unter diesem Gesichtspunkt sind für die kooperativen Arbeitsbeziehungen der Sozialverfassungen in erster Linie flexibel umdeutbare Statusverpflichtungen kennzeichnend, die jedoch, weil sie individuell ausgehandelt werden, durch keine institutionell gestützten Statusrechte abgesichert sind. Was durch die Betonung kooperativer Arbeitsbeziehungen „wie Status aussieht, beruht *nicht auf Bürger-, sondern auf Eigentumsrechten ...*“ (vgl. ebd., S. 48).

Diese Differenz kann allerdings aus einer Analyseperspektive, die sich weitgehend auf die innerbetrieblich wirksamen sozialen Beziehungen der Akteure konzentriert, nur unzureichend erfaßt werden. So gesehen erklären sich widersprüchliche Aussagen zum Stellenwert institutionalisierter Arbeitsbeziehungen in den Konzepten der Sozialverfassung (s. Abschnitt 3). Darüber hinaus wird deutlich, daß sich die besondere „Qualität“ kooperativer Arbeitsbeziehungen zum Teil – etwa in den „Imperien und Patriarchaten“ (Kotthoff, Reindl 1990, S. 133 ff.) – aus traditionellen Statusordnungen speist. Bevor solchen Sozialordnungen eine Leitbildfunktion für zukünftige Arbeitsbeziehungen zuerkannt werden könnte, müßte zunächst systematisch erklärt werden, warum abhängig Beschäftigte auf ihnen zustehende Rechte verzichten sollten.

Wie auch in Untersuchungen zu den verschiedenen Formen der betrieblichen Sozialverfassung empirisch zwar festgestellt, theoretisch allerdings nicht fruchtbar gemacht wurde (s. Abschnitt 3), eröffnen in einer Reihe von Fällen erst institutionalisierte Statusrechte die Beschränkung der Eigentumsrechte und die Durchsetzung verbesserter Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten. Wenn es zutrifft, daß bei der Analyse von Arbeitsbeziehungen in kleinen Betrieben einerseits „der ‚institutionalistische‘ Blickwinkel (...) manchmal viel zu kurz (greift)“ (Kotthoff, Reindl 1990, S. 343), scheint es andererseits wenig hilfreich, sich der Frage nach den mittelbaren und unmittelbaren Wirkungen gesetzlich verankerter Mitbestimmungsrechte weitgehend zu entziehen. Außerbetriebliche Rahmenbedingungen (z.B. gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen, ökonomische Entwicklungen), die von Vertretern der betrieblichen Sozialverfassung als bloß „(objektivistische) Einflußgrößen“ (miß-)verstanden werden und deren Berücksichtigung zu falschen Determinismen verleiten soll (ebd., S. 12), stellen daher Faktoren dar, die innerbetriebliche Handlungskonstellationen mitbestimmen und Aushandlungsprozesse inhaltlich und prozedural beeinflussen. Die Auflösung dieser irreführenden Gegenüberstellung kann gerade zeigen, daß erst die gesamtgesellschaftlich wirkenden und statusförmig gesicherten Schutz- und Gestaltungsrechte der Belegschaften und Gewerkschaften – unabhängig von ihrer konkreten Durchsetzung in jedem einzelnen Betrieb – die unterschiedlichen Formen betrieblicher Sozialverfassungen ermöglichen. Damit stellt sich unmittelbar die Frage nach dem Verhältnis zwischen dem Modell der kooperativen Arbeitsbeziehungen und den Formen der institutionalisierten Interessenvertretung.

### **3. Kooperative Arbeitsbeziehungen und institutionalisierte Interessenvertretung**

Offensichtlich sind die vertraglich oder gesetzlich gesicherten Statusrechte über die verschiedenen Branchen keineswegs gleichverteilt: So existieren in Klein- und Mittelbetrieben vergleichsweise wenige Betriebsräte.<sup>20</sup>

---

20 In Betrieben mit 10 bis 99 Beschäftigten findet nur in etwa 20 % bis 30 % der Fälle eine Betriebsratswahl statt; jeweils ähnliche Ergebnisse für einzelne Branchen lassen eine Verallgemeinerung dieser Situation für den gesamten klein- und mittelbetrieblichen Bereich zu (Weimer 1983, S. 381). Bezogen auf

Unter diesen Voraussetzungen beschränkt die herrschende Arbeits- und Sozialordnung ihre Schutzfunktionen „auf solche Arbeitsverhältnisse, die idealiter dauerhaft und kontinuierlich, im (möglichst groß-)betrieblichen Zusammenhang auf Vollzeitbasis erfolgen und Qualifikation voraussetzen“ (Mückenberger 1985, S. 429). Entfallen einzelne dieser Kriterien, greifen auch die Statusrechte, die von der darauf bezogenen Arbeits- und Sozialordnung bereitgestellt werden, immer weniger. Wird darüber hinaus die schwache Machtposition der Betriebsräte gegenüber den Geschäftsleitungen im kleinbetrieblichen Bereich berücksichtigt, ergibt sich, daß der rechtliche Schutz mit fallender Betriebsgröße abnimmt<sup>21</sup> – was im Gegensatz zu dem vergleichsweise umfangreichen Schutzbedarf in den kleinen und mittleren Betrieben steht.

Gleichwohl wird nicht nur in Konzepten der betrieblichen Sozialverfassung darauf hingewiesen, daß die Schwäche oder Abwesenheit gewählter Interessenvertretungen keineswegs mit völliger Einflußlosigkeit oder Machtlosigkeit der Beschäftigten gleichzusetzen ist. Vielmehr ergeben sich aufgrund fachlicher Qualifikationen der Arbeitskräfte einerseits und durch die unmittelbare Nähe mitarbeitender Inhaber kleinerer Betriebe andererseits Spielräume zur Verbesserung der Arbeitssituation der Beschäftigten (Mendius u.a. 1987, S. 178 ff.; Piore, Sabel 1985, S. 134).

Allerdings führt diese Beobachtung in den Untersuchungen zur Sozialverfassung zu dem generellen Schluß, die gewählten betrieblichen Interessenvertretungsorgane in kleinen und mittleren Betrieben würden nur eine Randstellung einnehmen. Diese Einschätzung wird in Ansätzen auch empirisch belegt, wobei entlang der ausgewählten und untersuchten Handlungsfelder den Betriebsräten weitreichende Gestaltungsfunktionen

---

die Metallindustrie wurde etwa ermittelt, daß in Betrieben bis zu 50 Beschäftigten nur in 14 % der Fälle auch Betriebsratswahlen durchgeführt wurden (Wassermann 1990, S. 220).

21 Für Beschäftigte kleiner und mittlerer Betrieb gilt eine Reihe von Arbeitnehmerschutzrechten entweder überhaupt nicht oder nur eingeschränkt: die Wahl eines Betriebsrats ist erst ab fünf beschäftigten Arbeitnehmern möglich (§ 1 BetrVG); soziale Maßnahmen bei Massenentlassungen greifen erst ab einer Betriebsgröße von 21 Beschäftigten (§ 17 KSchG); mündliche Wirtschaftsberichte müssen erst ab 20 Beschäftigten gegeben werden, schriftliche Berichte erst ab 1.000 Beschäftigten (§ 110 Abs. 1, 2 BetrVG); ein Wirtschaftsausschuß muß erst bei mehr als 100 Beschäftigten installiert werden (§ 106 BetrVG); formale Parität im Aufsichtsrat muß erst bei mehr als 2.000 Beschäftigten (§ 1 MitbestG) hergestellt werden (Mückenberger 1985, S. 428; vgl. auch Manz 1990, S. 193 ff.).

zugewiesen werden, die sich weder aus dem Betriebsverfassungsgesetz noch aus anderen Rechtsquellen ableiten lassen:

- Im Mittelpunkt der Untersuchungen zur Interessenvertretungstätigkeit im *mikropolitischen Ansatz* stehen die Aktivitäten der Betriebsräte bei der Einführung neuer Technologien. Dabei wird eine weitgehende Einflußlosigkeit der Betriebsräte festgestellt, wenn es um die Gestaltung des technologisch bedingten innerbetrieblichen Wandels geht (Ortmann u.a. 1990, S. 153, 316). Die Einflußschwäche der Betriebsräte wird begründet mit Interessendivergenzen zwischen den Arbeitnehmern sowie einer mikropolitischen Inkompetenz des Betriebsrates (Windeler 1989, S. 289).
- In der *Berliner Variante* wird die randständige Rolle der Betriebsräte in erster Linie auf die Wirksamkeit des Produktivitäts-Sozial-Pakts zurückgeführt. Dieser enthält eine „eingeschriebene Gegenmachtposition“, die die Berücksichtigung auch nicht artikulierter Interessen gewährleisten soll. Außerdem wird die These vertreten, daß auf der Basis dieses Pakts eine Trennung zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung besteht bzw. dadurch verstärkt wird. Gewerkschaften werden von der Gestaltung innerbetrieblicher Modernisierungsprozesse auch aktiv ausgeschlossen. Aufgrund des spezifischen Verhältnisses zwischen Arbeitstätigkeit und betrieblicher Interessenvertretung wird weiter davon ausgegangen, daß institutionalisierte Teilnehmungsformen nur am Rande eine Rolle spielen und nur über Rahmenregelungen die inhaltliche Ausgestaltung der Arbeitstätigkeit (Qualifikation, Kooperation, Entscheidungsbefugnisse) beeinflußt wird (Hildebrandt 1987; S. 94 f.).<sup>22</sup> Analog der großen Bedeutung persönlicher Beziehungen im Betrieb erfolgt die Interessenvertretung überwiegend dezentral, d.h. im direkten Kontakt zwischen den einzelnen Beschäftigten und dem betrieblichen Management. Offensichtlich ist diese arbeitsplatznahe Eigeninteressenvertretung der Beschäftigten weitverbreitet, wobei der Betriebsrat lediglich unterstützend wirkt. Darüber hinaus wird die Betriebsratspolitik als stark betriebsbezogen und an traditionellen Themen orientiert.

---

22 Eine ganz ähnliche Argumentationsfigur – „institutionalisierte Beteiligungsmuster in Form von Betriebsräten und Gewerkschaften erscheinen hier als ‚von außen‘ kommend und werden von den beteiligten Arbeitnehmern kaum beansprucht“ – findet sich auch in einer anderen Untersuchung, wobei diese Charakterisierung auf Betriebe mit einem „offensiven Produktionskonzept“ abstellt (Hilbert, Sperling 1990, S. 38).

tiert (Arbeitsplatzsicherung, Entlohnung) gekennzeichnet. Dagegen unterbleibt, so die kritischen Anmerkungen, weitgehend eine aktive Arbeitsgestaltungspolitik, insbesondere bei der Einführung neuer Technologien, so daß die Betriebsratspolitik insgesamt als passiv, reaktiv und konservativ bezeichnet wird (Hildebrandt, Seltz 1989, S. 32, 315 f.).

- Eine vergleichbare Beschreibung und Bewertung der Betriebsratstätigkeit findet sich im *Saarbrücker Ansatz*. Insgesamt sind in dieser Sichtweise die Betriebsräte wenig professionell und nicht strategisch orientiert, was zudem auch kaum mit einer stark gemeinschaftlich orientierten Betriebsatmosphäre vereinbar wäre. „Die Betriebsräte verstehen sich als Helfer, Sprachrohr oder Sozialarbeiter der Arbeiter, nicht als konzeptionell-strategisch agierendes Vertretungs-Management“ (Kotthoff, Reindl 1991, S. 127). Betriebsräte nehmen gewerkschaftliche Unterstützung nur selektiv wahr und informieren ihre Gewerkschaften über die betrieblichen Binnenstrukturen nur spärlich (Kotthoff, Reindl 1990, S. 22).<sup>23</sup>
- Differenzierter wird in der *Göttinger Variante* auf die Betriebsratstätigkeit eingegangen. Neben Betriebsräten mit einem defensiven und passiven Rollenverständnis werden auch Betriebsräte identifiziert, die eine offensive Form der Vertretungspolitik umsetzen (Dabrowski u.a. 1986, S. 521 ff.). Allerdings spielt die Betriebsratstätigkeit insgesamt nur eine untergeordnete Rolle, wobei die geringe Verbreitung von Betriebsräten in Klein- und Mittelbetrieben auf wenig ausdifferenzierte Arbeitsstrukturen sowie die „Personalität des sozialen Umgangs und der Arbeitsbeziehungen“ zurückgeführt wird. Darin drückt sich auch aus, daß „nahezu zünftlerische Abhängigkeitsverhältnisse ungebrochen tradiert“ werden (ebd., S. 450). Einen ver-

---

23 An anderer Stelle wird dagegen kritisch darauf hingewiesen, daß sich zwar durch praktisch alle Ergebnisse von Einzelforschungen ein „stabiles Versagensmuster über das Handeln des Betriebsrats bei technisch-organisatorischen Veränderungen herausgebildet hat“ (Kotthoff 1995, S. 427). Allerdings, so der wichtige Hinweis, steht der „praktisch-politisch Handelnde“ unter einem anderen Legitimationsdruck als die Teilnehmer des wissenschaftlichen Diskurses. „Wenn er (der Betriebsrat, EH) kann, versucht er, sich Entscheidungen mit hoher Ungewißheit zu entziehen. Und der Betriebsrat kann sich der alternativen Gestaltung von Arbeit und Technik leicht entziehen, vor allem, weil er von der Belegschaft auf diesem Gebiet nicht unter Druck gesetzt wird. Mehr noch als er selbst ist die Mehrheit der Belegschaften folgenorientiert“ (ebd., S. 429).

gleichbar hohen Stellenwert wie in den anderen Konzepten besitzen die personalen Beziehungen auch für die Arbeit der gewählten Betriebsräte. Dabei sind in dieser Sichtweise weniger die formellen Rechte etwa des BetrVG maßgeblich, um die Durchsetzungsfähigkeit der Betriebsräte zu begründen oder zu steigern; entscheidend ist vielmehr ihr persönliches Engagement (ebd., S. 52).

Diese umfassenden Funktionszuweisungen, die sich auf die Gestaltung betrieblicher Arbeits- und Umstrukturierungsprozesse beziehen, entsprechen allerdings kaum den rechtlichen oder tarifvertraglich begründeten betrieblichen Mitbestimmungsmöglichkeiten. Zwar ist zweifellos richtig, daß Betriebsräte in bestimmten Bereichen Gestaltungsaufgaben übernehmen können, doch sind ihre Kompetenzen in aller Regel – dies gilt im übrigen auch in Großbetrieben – durchaus beschränkt. Entscheidungen des Managements über Investitionen, die Einführung neuer Technologien oder die Gestaltung des Produktionsprozesses liegen grundsätzlich außerhalb des Einflusses von Betriebsräten (und auch der Gewerkschaften). Einflußmöglichkeiten lassen sich bei solchen Entscheidungen nur entfalten, wenn Betriebsräte über ihre Mitbestimmungsrechte, die sich auf den Schutz der Beschäftigten beziehen, eine Veto-macht gegenüber dem Management auch in Bereichen aufbauen können, in denen sie nur Mitwirkungs- und Informationsrechte besitzen. Dies verweist darauf, daß die Handlungsfähigkeit von Betriebsräten in innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen je nach Gegenstand variiert, daß aber dann ein „Transfer“ zwischen den Handlungsfeldern stattfinden kann, wenn die Betriebsräte in der Lage sind, themenübergreifende „Verhandlungspakete“ zu schnüren. Regelmäßig trifft dies dort zu, wo sie aufgrund gesetzlicher und/oder tarifvertraglicher Regelungen über Kompetenzen verfügen. Insoweit kann ein enger Zusammenhang zwischen institutionalisierter Mitbestimmung und der Durchsetzungsfähigkeit der Betriebsräte in Bereichen bestehen, in denen bloße Mitwirkung vorausgesetzt ist. Diese These ist auch Grundlage der vorliegenden Untersuchung, und es wird sich im weiteren zeigen, ob und inwieweit die Durchsetzungsfähigkeit der Betriebsräte in unterschiedlichen Handlungsfeldern variiert und von formalisierten Mitbestimmungsregelungen (Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen, BetrVG) abhängig ist.

Die Berücksichtigung außer- und überbetrieblicher Faktoren in der weiteren Analyse bedeutet dabei nicht, Betriebsräten, Management oder Belegschaften autonome Gestaltungsmöglichkeiten abzusprechen. Mit den

älteren Konzepten zur betrieblichen Sozialverfassung teilen die jüngeren Ansätze zu Recht die Forderung nach einem mikroanalytischen, auf die Akteure zentrierten Vorgehen. Insoweit eröffnen ökonomische und rechtliche Rahmenbedingungen lediglich Handlungskorridore, die entsprechend betriebspezifischer Gegebenheiten ausgefüllt werden. Im Unterschied zu neueren ist für frühere interaktionistisch orientierte Ansätze zur Betriebsverfassung jedoch kennzeichnend, daß sie – wenn auch in jeweils unterschiedlichen Ausprägungen – immer von der Einheit herrschafts- und kooperationsorientierter Momente in den innerbetrieblichen Austauschbeziehungen ausgehen. Dagegen beherrscht der Kooperationsaspekt als dominierender Faktor die neueren Ansätze. Dadurch tritt die Frage nach der Transformation einer formell gleichen Austauschbeziehung, wie sie auf dem Arbeitsmarkt zwischen Arbeitskräften und Produktionsmitteleigentümern besteht, in eine innerbetriebliche Macht- bzw. Herrschaftsbeziehung weitgehend in den Hintergrund.

Nun wird diese Wendung weg von einer „auf die überbetrieblich-sektorale Interessenvertretung konzentrierten Gewerkschaftsforschung“ lebhaft begrüßt, weil dadurch bis jetzt eher am Rande des Forschungsinteresses verbliebene Untersuchungen zu den innerbetrieblichen Beziehungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite in den Vordergrund rücken (Trinczek 1989, S. 445). Begründet wird die Notwendigkeit einer interaktionistisch angelegten Forschungsperspektive damit, daß nur so die Feinstrukturen der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen freigelegt werden könnten.<sup>24</sup>

Zweifellos verspricht eine Herangehensweise, die zur Erklärung betrieblicher Strukturen und insbesondere des Verhältnisses der Arbeitskräfte

---

24 „Genau dieser bislang eher ausgeblendete Bereich informeller Normen, Regeln und Beziehungen stellt aber einen zentralen Fokus interaktionistisch orientierter Forschung dar. Der Begriff ‚informell‘ umschreibt dabei eine zweite Organisationsebene unterhalb der formalen, gleichsam offiziellen Organisationsstruktur und umfaßt das überaus breite und disparate Spektrum von zufällig zustande gekommenen, flüchtigen Sozialkontakten bis hin zu den soziologisch besonders interessanten quasi-formalisierten informellen Regelungen mit stark normativem Charakter, die die formale Regelungsstruktur sinnvoll ergänzen, aber auch konterkarieren können“ (Trinczek 1989, S. 452). Weltz spricht in diesem Zusammenhang von der „doppelten Wirklichkeit der Unternehmen“, die sich darin zeigt, daß unabhängig von der offiziellen Wirklichkeit, die durch den jeweiligen Organisationsplan repräsentiert wird, eine davon unterschiedliche praktische Wirklichkeit in den konkreten Kooperationsformen und Arbeitsweisen existiert (Weltz 1991).

zu den Betriebsleitungen beitragen will, dann besonders fruchtbar zu sein, wenn sie sich in ihrer Analyse nicht ausschließlich auf institutionalisierte Formen beschränkt, sondern die informelle Ebene dieser Beziehungen in die Betrachtungen einbezieht. Gleichwohl ist mit den neueren Ansätzen zur betrieblichen Sozialverfassung das Problem eines tendenziell alle Bereiche der industriellen Beziehungen umfassenden Erklärungsanspruchs verknüpft.<sup>25</sup> Dabei wird die These vertreten, daß sich die besonderen unternehmenskulturellen Faktoren der Sozialbeziehungen generalisieren ließen und sich als verallgemeinerbare Zielpunkte struktureller Veränderungen der Arbeitsbeziehungen eigneten. Insbesondere die Mechanismen der Sozialintegration scheinen auch für Großbetriebe von Interesse zu sein: „Es schmeichelt den kleinen Betrieben, wenn ihre großen Brüder jetzt mit Hilfe ausgefeilter Sozialtechniken darangehen, eine Gemeinschaftlichkeit künstlich zu erzeugen, die viele von ihnen qua pragmatisch-flexiblem sozialen Handeln von Unternehmer und Arbeitern ohne die Beigaben einer aufgepropften Managementphilosophie schon seit jeher besitzen“ (Kotthoff, Reindl 1990, S. 15). Was an Beteiligungsangeboten größerer Betriebe vom Management erst initiiert werden muß, „ergibt sich in diesen Kleinbetrieben quasi naturwüchsig. In einer überspitzten Formulierung ließe sich deshalb hier vom Gesamtbetrieb als Qualitätszirkel sprechen“ (Hilbert, Sperling 1990, S. 189).<sup>26</sup>

In der Diskussion um neuartige Partizipationsangebote des Managements an die Beschäftigten und unternehmenskulturelle Änderungen wird nun gerade auf Gefährdungen für den Bestand des institutionellen Mitbestimmungssystems verwiesen, die sich aus diesen Entwicklungen ergeben können (vgl. zusammenfassend Bergmann 1990). Durch neue „weiche“ Beteiligungsformen, so die Vermutung, könnten Gegenstände außerhalb des bisher normierten Verhandlungssystems und tendenziell unter Ausschaltung der Betriebsräte geregelt werden, so daß innerbetriebliche Gegenmachtpositionen unterhöhlt und insgesamt normierte Verhandlungsstruk-

---

25 Die Reichweite dieses Erklärungsanspruchs bleibt nicht auf kleinere Betriebe beschränkt, sondern bezieht auch mittlere und große Betriebe ein: „Es ist die langfristige Geschichte der betrieblichen Sozialordnung, die den Typus der Mitbestimmungsstruktur, der aus dem Kampf während des Wandlungsprozesses hervorgeht, präformiert“ (Kotthoff 1995a, S. 555).

26 Vergleichbar wird die „Hinwendung zum Konzept der ‚Betrieblichen Sozialverfassung‘“ als „Reflex auf einen deutlichen Umbruch in den Innovationsstrategien von Unternehmen“ gesehen, was wiederum „als verstärkter Zugriff auf die ‚soziale Produktivität‘ bezeichnet werden kann und in spezifischen neuen Problemlagen des Managements begründet ist“ (Hildebrandt 1991a, S. 10).

turen gegenstandslos würden (Bechtle 1989, S. 283).<sup>27</sup> Tendenziell würde dies dazu führen, die Staturelemente zu Lasten der formell abgesicherten Rechte aufzuwerten. Eine solche Entwicklung würde für die institutionalisierte Mitbestimmung durch Betriebsräte oder Gewerkschaften nicht folgenlos bleiben.

Sollte es zutreffen, daß sich stark kooperationsorientierte Arbeitsbeziehungen unter weitgehender Ausschaltung institutionalisierter Mitbestimmungsrechte als zukunftsweisend herausstellen, käme den Klein- und Mittelbetrieben für den gesamten Bereich der Arbeitsbeziehungen – im Gegensatz zu vielen anderen Dimensionen – in der Tat eine Leitbildfunktion zu. Umgekehrt wäre daraus zu schließen, daß in diesem Unternehmenssegment schon jetzt der Einfluß gesetzlich und tarifvertraglich verankerter Rechte der Arbeitnehmer auf die Arbeitsbeziehungen weitgehend beschränkt sein müßte. Deshalb scheint es, entsprechend den neueren Ansätzen zur betrieblichen Sozialverfassung, naheliegend, auf die weitere Beschäftigung mit dieser formalen Regelungsstruktur zu verzichten, um sich vielmehr den innerbetrieblichen Sozialbeziehungen der Akteure zuzuwenden. Im Gegensatz dazu wird in der vorliegenden Untersuchung allerdings unterstellt, daß keineswegs von einem Bedeutungs- und Funktionsverlust institutionalisierter Interessenvertretung von Arbeitnehmern ausgegangen werden kann. Die Studie beruht vielmehr, wie erwähnt, auf der These, daß Statusrechte nur dann nicht zu traditionalistisch anmutenden Herrschaftsstrukturen führen, wenn sie über „vertragliche“ Rechte abgesichert sind.

Auch wenn sich in dieser Perspektive die Bedeutung institutionalisierter Interessenvertretung grundsätzlich begründen läßt, wurde bereits darauf hingewiesen, daß Handlungsfähigkeit und Einflußmacht von Betriebsräten nach unterschiedlichen Regelungsbereichen zu differenzieren sind. Zwar zeigen sich auch in den Untersuchungen der betrieblichen Sozialverfassung und der Mikropolitik, entgegen den theoretisch abgeleiteten Annahmen, wichtige Funktionen von Betriebsräten, doch bleiben gültige Tarifverträge, die Zusammenarbeit mit den örtlichen Gewerkschaftsvertretern und die unterschiedliche Gestaltungsmacht in den spezifischen Regelungsfeldern weitgehend unberücksichtigt.<sup>28</sup> Wie angedeutet, wird

---

27 Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen vgl. auch Dörre 1996 und Dörre u.a. 1993.

28 Eine gewisse Ausnahme bilden Dabrowski u.a. 1986 durch ihre intensive Auseinandersetzung mit der betrieblichen Interessenvertretung in Klein- und Mit-

die Betriebsratsarbeit, insbesondere vor dem Hintergrund innerbetrieblicher Änderungen durch die Einführung neuer Technologien, als unzulänglich kritisiert. Trotz dieser Kritik und der behaupteten Dominanz kooperativer Arbeitsbeziehungen finden sich in allen Untersuchungen konkrete Hinweise auf die Wirksamkeit und Notwendigkeit institutionell abgesicherter Arbeitnehmerrechte:

- So wird etwa bei der Einführung eines betrieblichen EDV-Systems (Produktionsplanungs- und -steuerungssystem (PPS)) festgestellt, daß die Betriebsräte relativ früh über den geplanten Einsatz des neuen Systems informiert wurden. Kritisiert wird, daß die Interessenvertretungen alternative technische Lösungen kaum vortrugen, nur wenige Betriebsvereinbarungen zur Einführung neuer Techniken existierten und keine Auseinandersetzung über die Kontrollfrage stattfand. Gleichwohl gelang es den Betriebsräten, in den traditionellen Verhandlungsfeldern sowohl Abgruppierungen als auch Entlassungen zu vermeiden (Hildebrandt 1987, S. 86). Fast gleichlautende Argumentationsmuster – bezogen auf jeweils unterschiedliche Branchen – finden sich ebenfalls in anderen Untersuchungen (vgl. z.B. Ortmann u.a. 1990, S. 153 ff.).
- An anderer Stelle werden Qualifikationen der Betriebsräte, die sie – wie z.B. REFA-Kenntnisse – für Aushandlungen in „traditionellen“ Verhandlungsfeldern benötigen, als weitgehend überflüssig angesehen. Diese Einschätzung erklärt sich aus dem Verständnis eines spezifisch kleinbetrieblichen Unternehmenskonzepts, dem „ein Verzicht auf differenzierte Kontrollmechanismen zugrunde(liegt), wie sie durch Lohn-Leistungssysteme auf Basis des REFA-Methoden-Studiums und elaborierter Tätigkeits-Klassifikationen auf Basis analytischer Arbeitsplatzbewertungsverfahren hergestellt werden können“ (Hilbert, Sperling 1990, S. 33 f.). In dieser Sichtweise werden entstehende Regelungsdefizite kompensiert durch „Formen der Selbstregulation der Arbeitskräfte“ (ebd., S. 32). Im Gegensatz zu diesen Thesen finden sich dann jedoch Beschreibungen innerbetrieblicher Verhältnisse, die durch die Anwendung traditioneller Zeitakkorde nach REFA-Vorgaben gekennzeichnet sind und wo die korrekte Einhaltung der Vorgabezeiten sowie die entsprechenden Lohnab-

---

telbetrieben (S. 449 ff.). Allerdings erfolgt auch hier keine systematische Analyse gewerkschaftlicher Unterstützung und tariflicher Regelungen, die den Rahmen der Betriebsratsarbeit bilden.

rechnungen in einigen Fällen vom Betriebsrat kontrolliert werden (ebd., S. 163, 184 f.; vgl. auch Ortmann u.a. 1990, S. 316).

- Die intensive Auseinandersetzung mit innerbetrieblichen Regelungsfeldern wie Lohn- und Leistungsfragen (Dabrowski u.a. 1986, S. 566 ff.) oder Arbeitszeitfragen (ebd., S. 402 ff.) deutet schließlich auf die generelle Bedeutung einer institutionalisierten Interessenvertretung hin. Angemerkt wird etwa, daß sich auf Grundlage tariflich differenzierter Methoden und Verfahren der Leistungsentlohnung „ein bedeutsamer Zuwachs an Aufgaben und Eingriffsmöglichkeiten für den Betriebsrat ergeben“ hat (ebd., S. 500). Gelingt es, solche Regelungen in Betriebsvereinbarungen festzuschreiben, so gelten sie „als eine auf der Basis unterschiedlicher Interessen mögliche sachliche Fixierung des sozialen Konsenses im Betrieb“ (ebd., S. 502). Sichtbar wird dadurch die qualitative Differenz zu Situationen, in der die Regelung des Lohns „allein Sache des Chefs qua traditioneller Autorität“ ist. „Zwar zahlt er über Tarif und gibt die jährlichen tariflichen Lohnsteigerungen weiter, aber individuell verschieden nach seiner Beurteilung“ (Kotthoff, Reindl 1990, S. 163).

Diese Beispiele zeigen sehr deutlich, daß entgegen den Annahmen, Sozialverfassungen seien jeweils durch individuelle Verhaltensweisen dominiert, diese offensichtlich doch entscheidend durch die Existenz und das Handeln kollektiver Interessenvertretungen geprägt sind.<sup>29</sup>

---

29 In diesem Zusammenhang ist außerdem darauf hinzuweisen, daß die Vertreter der Sozialverfassung von einem „Funktionswandel der Betriebsräte“ ausgehen (Dabrowski u.a. 1986, S. 603), dem in dieser Sichtweise eine Neuorientierung der Rahmentarifpolitik der letzten 15 bis 20 Jahre zugrundeliegt. Kennzeichnet war diese Entwicklung von einer Relativierung der überbetrieblichen Tarifverträge „durch Öffnungsklauseln für ergänzende und konkretisierende Betriebsvereinbarungen und durch die Ausgestaltung von Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates ... Mit dieser kollektivrechtlichen Durchgestaltung der Arbeitsverhältnisse auf der Betriebsebene sind sowohl die Aufgaben und die institutionellen Einflußmöglichkeiten der Betriebsräte gewachsen als auch der Bestand an in der betrieblichen Sozialordnung selbst entstandenen Kompromißnormen, die nun den Status formellen Rechts haben“ (ebd., S. 653). Ungeachtet dieser Interpretation übergreifender Tendenzen im Verhältnis zwischen tarifvertraglicher und betrieblicher Ebene wird allerdings grundsätzlich davon ausgegangen, daß „die Bedingungen der Interessenvertretung sowohl hinsichtlich der Artikulations- und Vertretungsfähigkeit der Arbeitnehmer als auch der Betriebsräte und der betrieblichen Gewerkschaftsvertreter ganz wesentlich von der Sozialverfassung“ abhängen (ebd., S. 645).

Selbst „gute“ Arbeitsbedingungen bleiben offensichtlich so lange prekär, wie sie allein auf individuellen und arbeitsplatznahen Vereinbarungen beruhen. Ihr Bestand hängt letztlich ausschließlich vom Wohlwollen der betrieblichen Leitung ab. Daher spielen die Betriebsräte dann eine wichtige Rolle, wenn die Rahmenbedingungen der Arbeit festgelegt werden sollen. Offensichtlich wird dies wiederum maßgeblich durch überbetriebliche Vereinbarungen beeinflusst, da Unterschiede im Verhalten von Betriebsräten auf jeweils unterschiedliche Regelungen in den Tarifverträgen zurückgeführt werden können.

Aus der oben angeführten Differenzierungsthese ergibt sich eine weitere Beschränkung des Erklärungsanspruchs der Konzepte der betrieblichen Sozialverfassung. Der dezidierte „Antideterminismus“ begreift den Betrieb als ökonomisch weitgehend unabhängig von seiner Umwelt, und, analog dazu, die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen als weitgehend unbeeinflusst von äußeren institutionellen Einflüssen. Kaum problematisiert wird etwa die Frage nach ökonomisch bedingten Abhängigkeiten zwischen kleinen und großen Unternehmen.

Dies zeigt etwa die Diskussion über die Beziehungen zwischen kleinbetrieblichen Zulieferern und großbetrieblichen Herstellern. Obwohl von einer kaskadenförmigen Struktur der zwischenbetrieblichen Beziehungen ausgegangen wird, in der es zur Weitergabe erhöhter Flexibilitätsanforderungen an die verschiedenen Zuliefererebenen kommt, sind die zwischenbetrieblichen Beziehungen weitgehend geprägt durch mikropolitische Aushandlungsprozesse der beteiligten Akteure. Daraus wird geschlossen, zwischenbetriebliche Beziehungen wären generell mit dem mikropolitischen Instrumentarium zu analysieren (Ortmann u.a. 1990, S. 162 f., 410). Unberücksichtigt bleibt, wie sich überbetrieblich verändernde Unternehmensstrukturen auf die jeweiligen innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen und die etwaige Rolle institutionalisierter Interessenvertretungen auswirken (vgl. auch Kotthoff, Reindl 1990, S. 291 ff.).<sup>30</sup>

---

30 Im Unterschied zu diesen Sichtweisen wird im Konzept der *betrieblichen Sozialverfassung* ansatzweise deutlich, daß eine allein auf die innerbetriebliche Situation gerichtete Perspektive beschränkt und hinsichtlich des umfassenden Erklärungsanspruchs verkürzt ist. Dabei wird sehr genau gesehen, daß durch wachsende inner- und zwischenbetriebliche EDV-Verknüpfungen „*der betriebliche Spielraum zur Anpassung von Produktionsorganisation und Sozialorganisation ab(nimmt) bzw. die Anpassung (...) zunehmend auf die Sozialorganisation verlagert (wird), mit der die Einzelbetriebe tendenziell überfordert sind*“ (Hildebrandt 1987, S. 96). Ungeachtet dieser festgestellten Umbrüche der jeweiligen innerbetrieblichen Situation sowie der betrieblichen Umwelt und trotz der daraus offenbar resultierenden massiven Auswirkungen auf die betriebliche Sozialorganisation bleibt „*der Betrieb das zentrale soziale Handlungsfeld*“ (Hildebrandt, Seltz 1989, S. 26).

Ohne zu bestreiten, daß kooperative Arbeitsbeziehungen, die auf direkten Aushandlungen zwischen Arbeitnehmern und betrieblichem Management basieren, in kleinen und mittleren Betrieben eine wichtige Rolle spielen, muß deren „Überlegenheit“ gegenüber institutionalisierten kollektiven Strukturen der Interessenvertretung ebenso angezweifelt werden wie die unbegrenzte Gestaltungsfähigkeit. Entgegen einer Analyseperspektive, die institutionalisierten Arbeitsbeziehungen allenfalls eine Randstellung in der innerbetrieblichen Sphäre einräumt und diese vielmehr durch partnerschaftliche und kooperative Beziehungen der Akteure dominiert sieht, verweisen die empirischen Ergebnisse der diskutierten Ansätze – mindestens fallweise – auf strukturell andere Zusammenhänge.

Sichtbar wird vielmehr, und das ist auch eine dieser Arbeit zugrundeliegende These, daß überall dort, wo sich normative Ansprüche mit Interessen verschränken – sei es bei der Anwendung akkordbezogener Vorgabezeiten, hinsichtlich des Einkommensniveaus oder bezüglich der Besitzstandssicherung bei Einführung neuer Technologien im Betrieb -, immer dann Nachteile für die Belegschaften vermieden oder begrenzt werden können, wenn gewählte Interessenvertreter zwischen Belegschaften und betriebliche Leitungen treten. Gelingt es nicht, eine Übereinkunft über gemeinsame Ziele zwischen Beschäftigten und den jeweiligen betrieblichen Leitungen zu erreichen sowie eine Unternehmenskultur zu installieren, deren integraler Bestandteil eine nichthinterfragte Anerkennung der manageriellen Führungsrolle ist, zeigen sich die Grenzen des auf impliziter Kooperation beruhenden „Einverständnishandelns“ (Bergmann 1991, S. 52). „Die lockere Rede von der ‚gewachsenen betrieblichen Sozialordnung‘ trifft die Realität nur partiell und insoweit, als die Geltung der Regeln zur Handlungskoordination ‚naturwüchsige‘ Ungleichheiten, Privilegierungen und Benachteiligungen voraussetzen“ (ebd., S. 53).<sup>31</sup> Gilt dieser Zusammenhang auch für kleinere und mittlere Betriebe, ist fraglich, ob es dort für die Arbeitskräfte möglich ist, ihre Interessen eher im Wege individueller Aushandlungen oder eher mit der Unterstützung gewählter Interessenvertretungen durchzusetzen. Damit bleibt der in den Ansätzen zur betrieblichen Sozialverfassung skizzierte Anspruch, von institutionalisierten Interessenvertretungsstrukturen weitgehend „bereinigte“ Arbeitsbeziehungen könnten eine Vorbildfunktion für die zukünftige Entwicklung darstellen, problematisch. Eher muß vermutet werden, daß eine entsprechende Klärung allein auf Grundlage der vorgestellten Ansätze kaum

---

31 Für eine kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept der betrieblichen Sozialordnung vgl. auch Zeuner 1995, S. 371 ff.; Manz 1993, S. 187 ff.

erfolgen kann. Wichtiger ist dagegen, daß die Ergebnisse der vorliegenden Studien auf eine andere Problemstellung verweisen. Wegen der offenkundigen Wirksamkeit institutionalisierter Interessenvertretung auch im klein- und mittelbetrieblichen Bereich stellt sich die generelle Frage nach dem Verhältnis von konsensualen Übereinkünften und Formen institutionalisierter Interessenvertretung bei der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen.

#### 4. Zusammenfassung und weiterführende Thesen

Die Konzepte zur betrieblichen Sozialverfassung betonen zu Recht die Gestaltungsfähigkeit innerbetrieblicher Arbeitsbeziehungen. Betriebsräte und Management können in einem prinzipiell vorhandenen Handlungskorridor agieren. Auch die mit einem solchen Erkenntnisinteresse verknüpfte mikroanalytische Herangehensweise kann durchaus Plausibilität beanspruchen. Dennoch lassen sich in diesen Ansätzen sowohl auf theoretischer als auch auf empirischer Ebene erhebliche Kritikpunkte und Defizite feststellen, die Anknüpfungspunkte für die weiteren Untersuchungsschritte bieten: (1) die Vernachlässigung der Funktionen und der Bedeutung von Betriebsräten als innerbetriebliche Akteure, (2) das weitgehende Ausblenden organisationspolitischer, ökonomischer und tarifvertraglicher Rahmenbedingungen sowie (3) die aufgrund überbetrieblicher Strukturen variierende Einflußfähigkeit und Handlungsmacht von Betriebsräten nach Regelungsgegenständen.<sup>32</sup>

(1) Generell wird davon ausgegangen, daß Betriebsräte zumindest seit Mitte der 80er Jahre einen Bedeutungsgewinn zu verzeichnen hatten und ihre Kompetenzen bei der Umsetzung von Tarifverträgen ausgeweitet wurden. Das würde, sollten die Befunde der Untersuchungen zur betrieblichen Sozialverfassung zutreffen, zu einer Machtverschiebung zugunsten der Arbeitgeber führen, da Betriebsräte nicht über die für ein paritätisches Aushandeln notwendigen Konfliktmittel verfügen. Auch in den entsprechenden Untersuchungen zur betrieblichen Sozialverfassung lassen sich, quellenkritisch gelesen, Belege dafür finden, daß innerbetriebliche

---

<sup>32</sup> Dabei kann es im folgenden lediglich darum gehen, aus der Auseinandersetzung mit den Konzepten der betrieblichen Sozialverfassung empirisch überprüfbare Thesen abzuleiten (eine eingehendere Darstellung erfolgt in den jeweiligen Kapiteln).

Veränderungen mit nachteiligen Folgen für die Belegschaften der betrachteten Klein- und Mittelbetriebe verbunden waren, wobei nur in den seltensten Fällen negative Konsequenzen durch die Beschäftigten individuell reguliert werden konnten und sich die Betriebsräte auf die Bestandssicherung beschränkten.

Dabei leiden diese Untersuchungen an zwei zentralen Problemen: Zum einen vernachlässigen sie weitgehend die für den betriebsrätlichen Alltag dominierenden Schutzfunktionen, die bei entsprechender rechtlicher und tarifvertraglicher Ausgestaltung auch zu Einflußmacht in anderen, mit geringen Mitwirkungsrechten ausgestatteten Handlungsfeldern führen können; zum anderen schreiben sie den Betriebsräten Funktionen zu, die zwar im sozialwissenschaftlichen Diskurs eine Rolle spielen, aber allenfalls am Rande des Regelungshorizontes von Betriebsräten gerade in Klein- und Mittelbetrieben auftauchen. Betriebsräte, die nach dem BetrVG zur „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ (§ 2 Abs. 1) verpflichtet sind, können nur in Teilbereichen und nur dort, wo ihnen weitgehende Mitbestimmungsrechte (z.B. bei der Festlegung der Arbeitszeit) zustehen, Gestaltungsaufgaben übernehmen.

Das bedeutet allerdings keineswegs, daß Betriebsräte funktionslos für den Betriebsalltag wären. Vielmehr wird im weiteren die These vertreten, daß diese Institution noch immer eine wichtige und in manchen Bereichen auch nicht zu umgehende betriebliche Figur darstellt, daß also bloß individuelle, auf den einzelnen Arbeitnehmer beschränkte Interessenvertretung defizitär bleiben muß und keine „Gegenmacht“ gegen Arbeitgeber darstellen kann. Im Zentrum der folgenden Untersuchung steht daher die Handlungsebene der Betriebsräte, die auf Grundlage von Tarifverträgen und von Betriebsvereinbarungen als kollektive Interessenvertretungsorgane agieren. Von besonderem Interesse wird dabei sein, ob die einzelnen Betriebsräte, so wäre nach den Konzepten der Sozialverfassung zu vermuten, in denselben Bereichen unterschiedliche Regelungen treffen. Nur unter dieser Voraussetzung ließe sich die Behauptung aufrechterhalten, daß innerbetriebliche, individuelle und betriebspezifische Faktoren eine dominierende Rolle für die konkrete Ausgestaltung der materiellen Arbeitsbeziehungen spielen.

(2) Damit eng verknüpft sind tarifvertragliche Regelungen. Auch hier wird in einschlägigen sozialwissenschaftlichen Studien davon ausgegangen, daß der Flächentarifvertrag seine vereinheitlichenden Funktionen

zunehmend verliert und den heterogenen betriebsspezifischen Anforderungen nicht mehr entspricht. Implizit gehen auch die Untersuchungen zur betrieblichen Sozialverfassung von dieser Annahme aus, schon weil theoretisch eine weitgehende Gestaltungsfähigkeit innerbetrieblicher Arbeitsprozesse durch das Handeln individueller Akteure behauptet wird. Dagegen wird in der vorliegenden Untersuchung die These vertreten, daß die Gestaltungsspielräume der Betriebsräte in engem Zusammenhang mit den jeweiligen tarifvertraglichen Regelungen stehen.

Die Überprüfung der Wirkungen von Tarifverträgen in unterschiedlichen Verhandlungsbereichen im Kfz-Gewerbe erlaubt daher, drei aktuellen Fragestellungen nachzugehen: Zum ersten ist generell zu fragen, ob die darin festgelegten überbetrieblichen Rahmenbedingungen Macht- und Handlungsressourcen für Betriebsräte darstellen; zum zweiten kann damit eine (Teil-)Antwort auf die Frage gegeben werden, ob Tarifverträge ihre vereinheitlichende Funktion tendenziell verlieren, und schließlich läßt sich durch den Vergleich der unterschiedlichen Regelungsbereiche ermitteln, ob und inwieweit die Gestaltungsfähigkeit variiert, insbesondere ob bei traditionellen Verhandlungsgegenständen weiterhin von einer hohen Gestaltungsfähigkeit ausgegangen werden kann und ob in nicht konsolidierten Verhandlungsfeldern Gestaltungsdefizite schon auf tarifvertraglicher Ebene existieren.

(3) Die bisher bereits implizit unterstellte Differenzierungsthese ist theoretisch sowohl voraussetzungsvoll als auch empirisch abgrenzungsbedürftig. Auf einem Kontinuum lassen sich Verhandlungsfelder nach ihrer Regelungsdichte abbilden, wobei insbesondere zwei Typen unterschieden werden können: Konsolidierte Verhandlungsfelder zeichnen sich durch eine hohe Regelungsdichte und eine enge Verkopplung von Prozeß und formalisiertem Resultat, von Verhandlung und Norm aus. Prekäre Verhandlungsfelder sind dementsprechend durch eine geringe Regelungsdichte gekennzeichnet, wobei die Bargaining-Prozesse nicht in formalisierte Normen, sondern in konsensualen Übereinkünften münden, die dann als Ausgangspunkte für zukünftige Verhandlungen gelten. Diese Differenzierung kann offensichtlich nur zu Idealtypen führen, die bekanntlich in der Realität so nicht vorzufinden sind.

Theoretisch bedeutet dies, daß es in unterschiedlichen Verhandlungsfeldern zu divergierenden Mischungsverhältnissen von Status- und Vertrags-elementen kommt. Daraus folgt, wie bereits angedeutet, die These, daß in

prekären Verhandlungsfeldern mit einer Dominanz von Statuselementen der Einfluß von Betriebsräten geringer sein wird als in Verhandlungsfeldern, die als konsolidiert auf gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen beruhen. Gebrochen und relativiert werden kann diese Konstellation allerdings dadurch, daß die Machtressourcen zwischen Verhandlungsbereichen transferiert werden. Ob dies im Kfz-Gewerbe stattgefunden hat, müssen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen.



### **III. Ökonomische und organisatorische Rahmenbedingungen im Kfz-Gewerbe**

Ehe sich diese Fragestellungen beantworten lassen, sind die ökonomischen und organisationspolitischen Rahmenbedingungen zu skizzieren. Dabei geht es keineswegs darum, betriebliche Aushandlungsprozesse deterministisch aus ökonomischen und/oder politischen Strukturvorgaben abzuleiten. Gleichwohl beeinflussen die branchenspezifischen Entwicklungen innerbetriebliche Verteilungsspielräume und können Verhandlungspositionen stärken bzw. schwächen. Beim Kfz-Gewerbe kommt das Phänomen hinzu, daß die Beziehungen zwischen den Betrieben und den Herstellern nicht bloß vertraglich geregelt, sondern durch Politik, d.h. durch einen verbandsförmig gestützten Interessenaustausch, vermittelt werden. Dies kann, wie noch darzulegen sein wird, die Einflußmöglichkeiten der Betriebsräte tangieren.

Darüber hinaus ergibt sich aus der eingenommenen Untersuchungsperspektive, daß auch die organisationspolitischen Voraussetzungen der betrieblichen Interessenvertretungen dargestellt und analysiert werden. Trifft die These zu, daß die Durchsetzungsfähigkeit von Betriebsräten weiterhin von gewerkschaftlicher Unterstützung abhängt, müssen die Stellung des Metallhandwerks und insbesondere des Kfz-Handwerks in der IG Metall sowie die „Arbeitsteilung“ zwischen den Betriebsräten dieser Branche und den entsprechenden gewerkschaftlichen Strukturen dargestellt werden.

Die weiteren Ausführungen, die sich auf diese Rahmenbedingungen beziehen, sollen also lediglich allgemeine Bezugspunkte für die dann folgenden Analysen der einzelnen Verhandlungsfelder und -gegenstände bieten.

# 1. Kleinbetriebe und „fokale Unternehmen“ – das Kfz-Gewerbe und die Automobilindustrie

Die gegenwärtige Struktur des Kfz-Gewerbes und dessen Verhältnis zu den Automobilherstellern ist durch zwei fundamentale Aspekte charakterisiert. In funktionaler Hinsicht hat sich einmal eine überbetriebliche Arbeitsteilung und -spezialisierung herausgebildet. Für die markengebundenen Kfz-Betriebe resultieren daraus ökonomische Abhängigkeiten, die sich aufgrund der formal rechtlichen Selbständigkeit in vertraglicher Form manifestieren. Der darin begründete Autonomie- und Handlungsverlust des kleinbetrieblichen Managements schlägt sich auch in den innerbetrieblichen Machtkonstellationen nieder und führt dazu, daß Entscheidungen teilweise außerhalb der Kfz-Betriebe in den Zentren dieses Netzwerks, den „fokalen“ Unternehmen (Bieber 1992), vorgeprägt und getroffen werden.

Größere Beachtung findet die Zusammenarbeit zwischen der Automobilindustrie und dem „nachgelagerten“ Kfz-Gewerbe seit der Veröffentlichung der MIT-Studie zur Lean Production, in der entgegen bisherigen Darstellungen nicht nur die Automobilindustrie und der Zulieferbereich betrachtet werden, sondern auch dem „Umgang mit dem Kunden“ ein eigener Abschnitt gewidmet wird (vgl. Womack u.a. 1992, S. 178 ff.).

Problematisch an der Darstellung des Vertriebs- und Servicebereichs der MIT-Studie ist eine nur sehr oberflächliche Differenzierung zwischen den Vertriebssystemen in den USA, in Europa und Japan. Dabei wird weder auf einzelne europäische Absatzsysteme noch deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede eingegangen. Ebenfalls nur am Rande werden die ganz unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen Staaten, etwa hinsichtlich der gesetzlich vorgeschriebenen Inspektionen der Fahrzeuge, behandelt. Die fehlende Auseinandersetzung mit den konkreten, zwischen den europäischen Ländern sowie den USA sehr unterschiedlichen Vertriebskonzepten hält die Autoren nicht davon ab, pauschal zu urteilen, daß „das europäische System die gleiche Ineffektivität wie das amerikanische“ aufweise (ebd., S. 187). Dadurch entsteht ein Bild, nach dem in der japanischen Vertriebsorganisation weitgehend kooperative Regeln die Zusammenarbeit bestimmen würden, mit dem Resultat einer Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette, während in Europa bzw. in Deutschland „eine wenig kooperative Spielkonstellation zwischen Vertrieb des Herstellers und Händlern“ dominiere (Ortmann 1995, S. 316). Mit der vereinfachten Gegenüberstellung von „Kooperation“ und „Konkurrenz“ bzw. „Konflikt“ wird eine genauere Untersuchung der nationalen Vertriebswege wiederum umgangen und nahegelegt, daß „Kooperationsspiele“ nur im japanischen System zu finden seien (ebd., S. 318).

Dagegen liegt ein zweites wichtiges Moment im Verhältnis zwischen den Herstellern und den markengebundenen Kfz-Betrieben in Deutschland darin, daß die angedeutete Machtasymmetrie keineswegs ungebrochen wirkt. Dies zeigt sich etwa daran, daß die Kfz-Betriebe bestandssichernde Leistungen von den Herstellern erhalten. Gegenüber den markenfremen ergibt sich für die markengebundenen Betriebe daraus ökonomisch ein komparativer Vorteil, und dies kann auch innerbetriebliche Verhandlungsspielräume eröffnen oder erweitern. Insoweit liegen hier Merkmale vor, die generell für Beziehungen zwischen Kleinbetrieben und sog. „fokalen“ Unternehmen gelten.

### 1.1 Entstehung des Kfz-Gewerbes und ökonomische Situation

Die Grundstruktur des Kfz-Gewerbes, die sich insbesondere durch eine Zweiteilung in herstellerabhängige und herstellerunabhängige Kfz-Betriebe auszeichnet, ist historisch gewachsen und hat sich bis heute wenig geändert. Mit der Durchsetzung der Großserienfertigung nach den Prinzipien des Taylorismus und Fordismus im Automobilbau begann die vermehrte Gründung gesonderter Kfz-Betriebe, die vielfach aus Schlossereien entstanden. Eingeleitet wurde damit die erwähnte Anbindung einer begrenzten Zahl von Kfz-(Marken-)Betrieben an einen bestimmten Hersteller (Krupka 1976, S. 102). Seit etwa Mitte der 20er Jahre begannen die Hersteller damit, den Kfz-Betrieben ihres Markennetzes spezifisch produktbezogene Informationen (Ersatzteilkataloge, Reparaturhandbücher etc.) und notwendiges Fachwissen zu vermitteln (Rauner, Zeymer 1991, S. 36; Schneider 1929, S. 9).<sup>1</sup> Auf dieser Basis entstanden enge Verbindungen zwischen beiden Seiten. Die Hersteller verbanden mit ihren Aktivitäten das Interesse, durch einen qualitativ angemessenen Service wäh-

---

1 So wurde Anfang der 30er Jahre von Opel die erste Kundendienstschule in Deutschland gegründet. Durch die Eröffnung einer solchen Institution sollte gewährleistet werden, daß das jeweils notwendige Wissen zur Reparatur und Instandhaltung der Fahrzeuge eines bestimmten Herstellers gezielt – zunächst weitgehend beschränkt auf die Inhaber der Kfz-Betriebe – weitergeleitet werden konnte. Durch die regelmäßig stattfindenden Modellwechsel einerseits und die sich wandelnden Reparaturtechniken sowie Änderungen bei den eingesetzten Werkzeugen andererseits schien es notwendig, einen dauerhaften Wissenstransfer von den Herstellern zu den Kfz-Betrieben sicherzustellen (Rauner, Zeymer 1991, S. 156 f.).

rend der Lebensdauer der Fahrzeuge ihren Absatz an Neuwagen zu sichern.<sup>2</sup>

Frühzeitig zeichneten sich zwei unterschiedliche Formen des Vertriebs von Kraftfahrzeugen ab: durch die Hersteller im Rahmen eines Filialsystems und durch rechtlich selbständige, jedoch vertraglich an die Automobilhersteller gebundene Kfz-Betriebe.<sup>3</sup> Die Entscheidung für ein marktförmiges oder hierarchisch in das Unternehmen vollständig integriertes Vertriebssystem war von unterschiedlichen Faktoren bestimmt. Die Vorteile einer Vertriebsorganisation mit herstellereigenen, vertraglich gebundenen Kfz-Betrieben wurden darin gesehen, daß auf diese Weise – aufgrund unzureichenden Kapitals seitens der Hersteller – ein regional enges und damit kundenfreundliches Netz von leicht erreichbaren Werkstätten errichtet werden konnte. Hinzu kam die Überlegung, daß „die persönliche Unternehmerinitiative des selbständigen Händlers mit den engen örtlichen Beziehungen zur Kundschaft bei dem Hereinholen von Aufträgen“ gewährleistet war (ebd., S. 70). Allerdings besaß auch diese Konstruktion strukturelle Grenzen, da Hersteller hochwertiger und teurer Fahrzeuge gezwungen waren, eine eigene, in das Unternehmen integrierte Vertriebsorganisation aufzubauen, um den „Mangel an für das Automobilgeschäft geeigneten Händlern“ (ebd.) zu kompensieren, die

- 
- 2 „War der Werkstattbesitzer jedoch nicht umsichtig, dafür aber mit unzureichenden Kenntnissen im Automobilbau und einem übermäßigen Geschäftssinn behaftet, dann konnte selbst eine kleine Panne zu wochenlangem Stillstand und einer Riesenrechnung führen, die unter allen Umständen bezahlt werden mußte, bevor man seinen Wagen wiederbekam. Die Automobilreparatur war eine Zeitlang die größte Gefahr für die Automobilindustrie. Selbst 1910 und 1911 galt jeder Automobilbesitzer noch als reicher Mann, der geschöpft zu werden verdiente. Wir traten von vornherein dieser Situation entgegen. Wir duldeten nicht, daß unser Absatz von törichten Halsabschneidern gehemmt wurde“ (Ford 1923, S. 48).
  - 3 Diese Grundvarianten bestehen auch noch heute. In der Zusammenarbeit zwischen Hersteller bzw. Importeur und markengebundenen Kfz-Betrieben hat sich in der Zwischenzeit jedoch eine weitere Differenzierung ergeben: Während bei „einstufig-vertikalen Systemen“ der Hersteller direkt an die Vertragshändler liefert, sind beim „zweistufig-vertikalen System“ den Haupthändlern jeweils eine Anzahl weiterer Unterhändler oder Vertragswerkstätten zugeordnet (Reuss 1993, S. 67 ff.). Niederlassungen sind rechtlich und organisatorisch vollständig in die Automobilunternehmen integriert; sie spielen nur bei Mercedes-Benz und BMW eine Rolle und beschäftigen in der Regel mehr als 400 Arbeitskräfte (vgl. Mendius 1992, S. 57, sowie die Kapitel IV und V).

vielfach das für hochwertige Modelle notwendige Betriebskapital nicht besaßen.

Diese Grundstrukturen differenzierten sich – aufgrund des steigenden Fahrzeugbestandes und der damit verbundenen steigenden Zahl der Kfz-Betriebe – im Zeitablauf aus, zeigen jedoch ansonsten eine ausgeprägte Stabilität und Kontinuität. Aus der engen Anbindung der Kfz-Betriebe an die großen Automobilunternehmen resultiert auch eine Kopplung der wirtschaftlichen Entwicklung der Kfz-Betriebe einerseits und den „fokalen“ Unternehmen dieser Branche andererseits.<sup>4</sup> Dies hängt zum einen mit dem hohen Umsatzanteil (ca. 50 %), der aus dem markengebundenen Neuwagenhandel resultiert, und zum anderen mit dem Service- und Reparaturbereich zusammen (etwa 20 %).<sup>5</sup> Gleichwohl wird die wirtschaftliche Situation des Kfz-Gewerbes nicht ausschließlich durch die großen Automobilproduzenten determiniert, da – abgesehen von dem herstellerunabhängigen Gebrauchtwagengeschäft – das Werkstattgeschäft nicht starr mit der Entwicklung der Neuzulassungen verkoppelt ist. Während in quantitativer Hinsicht die Zahl der inländischen Neufahrzeuge die Grundlage für den Handelsumsatz bildet, hängt der Werkstattumsatz vom Gesamtbestand an Kraftfahrzeugen ab. Insoweit begründen der Handel mit Gebrauchtwagen sowie Reparatur- und Serviceleistungen, auch wenn sie mittelbar von den technischen Vorgaben der Automobilhersteller beeinflusst werden, ein Mindestmaß an Selbständigkeit und eine unabhängige Handlungsressource der Kfz-Betriebe.

Vereinfachend werden die ökonomische Situation und die Struktur des Kfz-Gewerbes damit durch zwei Größen beeinflusst: durch die Zahl der inländischen Neuzulassungen sowie den Kfz-Bestand<sup>6</sup> einerseits und

- 
- 4 Vgl. für die folgenden Zahlenangaben ZDK 1990/1992/1994, GB, jeweils diverse Jahrgänge; vgl. auch Mendius 1992, S. 17 ff., sowie Mendius u.a. 1997.
  - 5 Der Handel mit Gebrauchtwagen trägt in den 80er Jahren etwa 20 % bis 25 % zum Gesamtumsatz der Kfz-Betriebe bei. In der ersten Hälfte der 90er Jahre erhöht sich dieser Anteil und liegt bei gut 30 %.
  - 6 Zwischen Mitte und Ende der 80er Jahre erhöhte sich die Zahl der inländischen Neuzulassungen von etwa 2,3 Mio. Pkw und Kombis auf 2,8 bis 2,9 Mio. Im Zuge des Vereinigungsprozesses überschritt die Zahl der Neuzulassungen 1990 die Dreimillionen-Grenze und schwankte dann zwischen 4 Mio. (1991) und 3,3 Mio. (1995) Fahrzeugen. Der Fahrzeugbestand erhöhte sich zwischen Mitte der 80er Jahre von 30 Mio. auf über 47 Mio. Einheiten Mitte der 90er Jahre.

durch die Umsatz- und Rentabilitätsentwicklung<sup>7</sup> der Kfz-Betriebe andererseits. Die Zahl der Kfz-Betriebe stieg von ca. 30.000 zu Beginn der 80er Jahre auf insgesamt 57.000 (1995), von denen ca. 20 % in den neuen Bundesländern registriert waren. Dabei sank der Anteil der markengebundenen Kfz-Betriebe im gesamten Bundesgebiet zwischen 1988 und 1993 von über 60 % auf etwa 47 %. Die damit einhergehende Netzausdünnung ist auf überbesetzte Betriebsnetze und auf sinkende Rentabilität zurückzuführen.

Insgesamt nahm im alten Bundesgebiet die Zahl der an ausgewählte deutsche Hersteller (BMW, Mercedes-Benz, Opel, VAG) gebundenen Kfz-Betriebe zwischen 1990 und 1995 um gut 7 % ab, bei einigen europäischen Importeuren (Citroën, Renault, Fiat) verringerte sich das Markennetz um durchschnittlich etwa 15 %, bei den ausgewählten japanischen Importeuren (Honda, Mazda, Toyota, Nissan) um fast 17 %. Die Umsatzrentabilität im gesamten Kfz-Gewerbe halbierte sich von etwa durchschnittlich 4 % Ende der 70er Jahre auf etwa 2 % Ende der 80er Jahre (Reuss 1993, S. 124 ff.). Nach den Boomjahren am Anfang der 90er Jahre sanken die Renditen weiter, 1995 auf 0,4 % (Autohaus 1996, S. 6).

Die steigende Zahl der Kfz-Betriebe trug zusammen mit einer Verkleinerung der Markennetze dazu bei, daß die durchschnittliche Beschäftigtenzahl seit Mitte der 80er Jahre auf etwa sechs bis acht Arbeitskräfte pro Betrieb zurückging. Entscheidend für diese Entwicklung dürfte die deutliche Zunahme der Zahl markenfreier Betriebe sein, die in der Regel nicht mehr als drei oder vier Arbeitskräfte beschäftigen. Vor dem Hintergrund einer ständig steigenden Zahl von Meisterprüfungen – von etwa 5.500 pro Jahr in der ersten Hälfte der 80er Jahre bis auf knapp 6.500 im Jahre 1990 – und einer begrenzten Zahl von Führungspositionen in den vergleichsweise kleinen Kfz-Betrieben erfolgte eine verstärkte „Flucht in die Selbständigkeit“. Da der Zutritt zum Kreis der Markenbetriebe weitgehend verschlossen ist, erfolgt der Schritt in die Selbständigkeit offenbar in den meisten Fällen durch die Gründung eines markenfreien Kfz-Betriebes.

Die aus diesen Zusammenhängen resultierenden gewerkschaftspolitischen Rekrutierungs- und Mobilisierungsprobleme werden noch durch

---

7 In den 80er Jahren lagen die jährlichen Umsatzsteigerungen meist über 10 %, die sich sowohl aus dem Verkauf von Neuwagen als auch aus dem Reparatur- und Servicegeschäft zusammensetzten. Ein vorläufiger Höhepunkt dieser Entwicklung bezogen auf das gesamte Bundesgebiet wurde – v.a. durch den im Zusammenhang mit der Vereinigung ausgelösten Autoboom – 1992 mit einem Umsatz von etwa 243 Mrd. DM erreicht, der zwischenzeitlich wieder auf 236 Mrd. sank (1995).

die Beschäftigtenstruktur erhöht. Zwar stellen die Facharbeiter, die gewerkschaftlich wichtigste Mitgliedergruppe, mit etwa 35 % der insgesamt knapp 420.000 Beschäftigten (1995) im Kfz-Gewerbe einen durchaus beachtlichen Anteil an den Belegschaften, doch führen eine geringe Betriebsgröße, ein hoher Anteil der Auszubildenden (25 %) sowie die technischen und kaufmännischen Angestellten (20 %) und schließlich häufig mitarbeitende Betriebsinhaber bzw. deren Familienangehörige (15 %) zu einem insgesamt unterdurchschnittlichen Organisationsgrad der Arbeitnehmer.<sup>8</sup>

Insgesamt läßt sich aus diesen ökonomischen Entwicklungen und Strukturvorgaben, vorsichtig interpretiert, für die vorliegende Untersuchung schlußfolgern, daß zu Beginn der 90er Jahre<sup>9</sup> die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aufgrund der deutschen Vereinigung durch ein konjunkturelles Zwischenhoch gekennzeichnet waren und insoweit auch innerbetriebliche Verteilungsspielräume existiert haben dürften. Doch deuten die langfristigen Tendenzen (steigende Anzahl der Betriebe, zunehmende Konkurrenz mit markenfreien Kfz-Betrieben, kontinuierlich sinkende Rentabilität) auf einen Strukturwandel im Kfz-Gewerbe hin, der zusammen mit den erwähnten Mobilisierungs- und Rekrutierungsschwächen auf seiten der Arbeitnehmerorganisation auch zu innerbetrieblichen Problemkonstellationen und zu einer verringerten Durchsetzungsfähigkeit der Betriebsräte beitragen könnte.

## 1.2 Struktur des Kfz-Gewerbes

Geprägt wird die Struktur des Kfz-Gewerbes durch ein „selektives Vertriebssystem“, das gekennzeichnet ist durch eine Markenexklusivität beim *Verkauf von Neuwagen*. Dabei verpflichten sich die von den Herstellern ausgewählten Kfz-Betriebe, ausschließlich Produkte eines bestimmten Automobilherstellers anzubieten. Im Rahmen einer „qualitativen Selektion“ legen die Automobilhersteller bestimmte Kriterien fest, die ein Kfz-Betrieb erfüllen muß, um in das jeweilige Markennetz aufgenommen zu werden. Daneben führen die Hersteller eine „quantitative

---

8 Vgl. zur Entwicklung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe genauer Abschnitt 3.

9 Die Betriebsrätebefragung, die eine wesentliche empirische Grundlage der Untersuchung darstellt, fand 1990/91 statt (für nähere Angaben vgl. Kapitel VI).

Selektion“ durch, d.h., sie bestimmen die Zahl der Vertragshändler, denen sie Zutritt zu ihren Netzen gewähren (Creutzig 1995a, S. 19).<sup>10</sup>

Ziel der Zusammenarbeit zwischen dem markengebundenen Kfz-Gewerbe und den Automobilherstellern ist ein auf das jeweilige Produkt zugeschnittener spezifischer Service, der sowohl die Kundendienstleistungen als auch den Verkauf umfaßt, um eine fachgerechte Betreuung der Fahrzeuge zu gewährleisten. In markengebundenen Kfz-Betrieben lassen sich Reparatur- und Servicearbeiten effizient ausführen, weil sie das notwendige Spezialwerkzeug, die entsprechenden Ersatzteile und das erforderliche Fachwissen besitzen, das kontinuierlich durch die Teilnahme an Kursen in den Kundendienstschulen der Hersteller aktualisiert wird. Eine qualitativ hochwertige Vertriebs- und Serviceorganisation wird für notwendig erachtet, um den kontinuierlichen Absatz – und damit die Auslastung der Produktionskapazitäten bei den Herstellern – des Markenartikels „Automobil“ sicherzustellen (Creutzig 1993, S. 55). Gleichzeitig gewährt dies eine individuelle Kundenbetreuung, die zu Markentreue beitragen und damit auch langfristig absatzstabilisierend wirken soll.<sup>11</sup>

Legitimiert wird diese wettbewerbsbeschränkende Konstruktion durch eine auf europäischer Ebene erlassene Gruppenfreistellungsverordnung (GVO). Dabei profitierten die deutschen Hersteller bis 1985 von einer seit etwa Mitte der 70er Jahre geltenden Einzelfreistellung vom Kartellverbot auf europäischer Ebene für BMW.<sup>12</sup> Ab Mitte der 80er Jahre ge-

---

10 Die Markenexklusivität erstreckt sich *nicht* auf den Handel mit Gebrauchtwagen sowie Zubehör. Den markengebundenen Kfz-Betrieben kommt also eine doppelte Rolle zu. „Eigenhändler“ sind diese Betriebe beim Vertrieb von Gebrauchtwagen, Teilen und Kundendienstleistungen, während sie hinsichtlich des Neuwagengeschäfts als Kommissionäre und Vermittler gegenüber den Herstellern auftreten (Rosada 1990, S. 82).

11 Dahinter steht die Vorstellung eines Käuferverhaltens, das einerseits durch Informationsdefizite und andererseits durch ein mit langfristiger Markentreue entstehendes Drohpotential, oder – um mit Hirschman (1974) zu sprechen – einer Kombination von „exit“ und „voice“, gekennzeichnet ist. Akerlof charakterisiert die quasi-institutionellen Wirkungen von Markennamen wie folgt: „A second example of an institution which counteracts the effects of quality uncertainty is the brand-name good. Brand names not only indicate quality but also give the consumers a means of retaliation if the quality does not meet expectations. For the consumer will then curtail future purchases. Often too, new products are associated with old brand names. This ensures the prospective consumer of the quality of the product“ (Akerlof 1970, S. 499 f.).

12 Diese Freistellung vom Kartellverbot bezieht sich auf den Art. 85 Abs. 1 EWGV (Rennert 1993, S. 41).

währte dann die EU-Kommission eine für alle Automobilhersteller befristet geltende GVO, durch die die Bedingungen von Vertriebs- und Kundendienstvereinbarungen festgelegt werden und gleichzeitig eine Freistellung vom Verbot der Wettbewerbsbeschränkungen erfolgt.

Im Gegenzug zu diesen von den Herstellern als vorteilhaft angesehenen Rahmenbedingungen enthält die GVO auch Elemente, die den Kfz-Betrieben gewisse Rechte einräumt. So sind die Hersteller verpflichtet, dem markengebundenen Kfz-Handel im Austausch zur Markenexklusivität die alleinige Verantwortung für die Organisation und die Durchführung des Automobilabsatzes im jeweiligen Vertragsgebiet zuzubilligen. Entsprechend ist die Freistellungsklausel der GVO „nur in Verbindung mit einer derartigen vertraglichen Zusicherung bestimmter Marktverantwortungsgebiete für einen oder mehrere Händler wirksam“ (Rennert 1993, S. 44). Ohne auf die aktuellen Entwicklungen in diesem Bereich einzugehen, läßt sich konstatieren, daß auch bei den durch die neue GVO leicht veränderten Rahmenbedingungen die vertikale Arbeitsteilung zwischen Herstellern und Vertragshändlern weiterhin auf den zwei zentralen, beide Seiten bindenden Verpflichtungen – Schutz des Vertragsgebiets und Markenexklusivität – beruht (vgl. Creutzig 1995a, S. 19 ff.; EU-Kommission 1995, S. 25 ff.).<sup>13</sup>

Diese vertraglichen und rechtlichen Verhältnisse reflektieren jedoch ein deutlich erkennbares Einflußgefälle zugunsten der Automobilhersteller (vgl. auch Pfeffer 1985), die in diesen Netzwerken als „fokale“ Unternehmen eine dominierende Position einnehmen. Ihre Verpflichtungen bezie-

---

13 Durch die aktuelle Version der GVO, die von 1995 bis 2002 gilt, wird weiterhin festgeschrieben, daß Vertriebs- und Kundendienstvereinbarungen zwischen den Automobilherstellern und Kfz-Betrieben erlaubt sind, in denen „sich ein Vertragspartner dem anderen gegenüber verpflichtet, zum Zwecke des Weiterverkaufs innerhalb eines abgegrenzten Gebietes des Gemeinsamen Marktes bestimmte Waren nur an ihn zu liefern ... Es handelt sich um Vereinbarungen von bestimmter oder unbestimmter Dauer, in denen der liefernde den weiterverkaufenden Vertragspartner damit betraut, Vertrieb und Kundendienst für bestimmte Waren des Kraftfahrzeugsektors in einem bestimmten Gebiet zu fördern, und in denen der Lieferant sich gegenüber dem Händler verpflichtet, im Vertragsgebiet außer ihm nur eine begrenzte Anzahl von Unternehmen des Vertriebsnetzes mit Vertragswaren zum Zwecke des Weiterverkaufs zu beliefern“ (EU-Kommission 1995, S. 25).

hen sich neben dem Gebietsschutz<sup>14</sup> in erster Linie auf Beratungs- und Unterstützungsleistungen sowie darauf, ein wettbewerbsfähiges Fahrzeugprogramm anzubieten. Dagegen müssen die Kfz-Betriebe weitreichende, vertraglich festgeschriebene Eingriffe in ihre Handlungsautonomie durch die Hersteller hinnehmen. Gekennzeichnet ist die Abhängigkeit der markengebundenen Kfz-Betriebe durch die umfangreichen, jeweils spezifisch an der Modellpalette der Hersteller orientierten Investitionen. Dies bezieht sich auf die Anschaffung der Werkstattausrüstung, der Ersatzteile und der verwendeten Materialien. Darüber hinaus verfügen die Hersteller über umfangreiche Kontrollmöglichkeiten, was sich auf den Zugang zu den Geschäftsräumen, die Einsicht in alle geschäftlichen Vorgänge und speziell die Kontrolle des Rechnungswesens und der Bilanz bezieht.<sup>15</sup> Verstärkt wurde der Einfluß der Hersteller mit dem Einsatz elektronisch gestützter Kontrollsysteme. Durch die EDV-Anbindung sind die Hersteller jetzt in der Lage, große Datenmengen über die Kfz-Betriebe ihres Netzes in vergleichsweise kurzen Zeiträumen zu sammeln und auszuwerten. Damit wird insgesamt deutlich, daß auch Bereiche und Gegenstände durch die überbetrieblichen Strukturen tangiert werden, die Gegenstand innerbetrieblicher Aushandlungsprozesse zwischen Management und Betriebsrat der Kfz-Betriebe sind (vgl. Eriksen 1990; Pfeffer 1985; Rasten, Stoeppler 1987).

Trotz dieser weitgehenden Eingriffsmöglichkeiten in die kleinbetriebliche Entscheidungsautonomie wird dieses System auch von den Eigentümern der Kfz-Betriebe mehrheitlich als durchaus vorteilhaft betrachtet, da die Hersteller – neben dem bereits erwähnten Gebietsschutz – den Kfz-Be-

---

14 Der von den Herstellern gewährte Gebietsschutz ist begrenzt: Wenn etwa vorgegebene Absatzziele nicht erreicht werden, können die Hersteller die Gebietsgrenzen ändern oder zusätzliche Händler einsetzen. Dadurch stellen sie „eine systemimmanente Wettbewerbssituation“ her (Rosada 1990, S. 91 f.).

15 Deutlich wird dies in Auszügen eines Händlervertrages, den die VW AG mit Kfz-Betrieben ihres Markennetzes abgeschlossen hat: „Die Beauftragten der VW AG sind berechtigt, nach Ankündigung die Geschäfts-, Betriebs- und Lagerräume des Händlers – soweit sie der Geschäftstätigkeit nach diesem Vertrag dienen – während der üblichen Geschäftszeit zu betreten und in die Unterlagen und die dazugehörigen Konten der Fachbereiche Einsicht zu nehmen. ... Auf Verlangen ist der VW AG die von einem Steuerberater bestätigte Bilanz nebst Gewinn- und Verlustrechnung des Händlers einzureichen und kurzfristig über die Finanz- und Kostensituation Bericht zu erstatten sowie Einsicht in die Bücher und Belege zu gewähren“ (zitiert nach Eriksen 1990, S. 221).

etrieben ein ausdifferenziertes Unterstützungsangebot bieten, das regelmäßig aktualisierte Informationen zu technischen Änderungen der Fahrzeuge<sup>16</sup> sowie umfangreiche Fortbildungsmaßnahmen für alle Beschäftigtengruppen (Inhaber, Verkäufer, kaufmännisches und insbesondere gewerbliches Personal) umfaßt.

So können die Kfz-Betriebe bei technischen Problemen sowohl auf telefonische Hilfestellungen als auch auf Hilfe „vor Ort“ zurückgreifen. Vertreter der Hersteller besuchen regelmäßig die Markenbetriebe der jeweiligen Netze,<sup>17</sup> einerseits, um sich einen direkten Eindruck über die Leistungsfähigkeit der Betriebe zu verschaffen, und andererseits, um die Inhaber bzw. Geschäftsführer bei anstehenden Problemen zu beraten. Durch leistungsfähige Dispositions- und Liefersysteme wird von den Herstellern außerdem die Versorgung mit Ersatzteilen und Neuwagen für die Betriebe ihrer Netze gewährleistet. Weiter können die Kfz-Betriebe bei baulichen Änderungen auf umfangreiche Beratungsleistungen der Hersteller zurückgreifen.

Wie bereits angedeutet, besteht ein hoher Weiterbildungsbedarf im Kfz-Gewerbe. Alle großen Hersteller und Importeure unterhalten Kundendienstschulen, wobei die Schulungen zentral, regional sowie in den einzelnen Betrieben durchgeführt werden. Im Gegensatz zu vielen anderen handwerklichen Branchen wird damit ein hohes Weiterbildungsniveau für die ausgebildeten Fachkräfte sichergestellt. Allerdings sind die vermittelten Qualifikationsbausteine jeweils markenspezifisch ausgerichtet, so daß sich „Einschränkungen der Transferierbarkeit beim Arbeitsplatzwechsel und damit generell der Mobilitätsfähigkeit der Betroffenen“ ergeben können (Mendius 1992, S. 53).<sup>18</sup>

Darüber hinaus bieten die langfristigen Beziehungen zwischen den markenabhängigen Kfz-Betrieben und den Automobilherstellern vergleichsweise sichere Kalkulationsgrundlagen, über Jahre hinweg gewachsene Loyalitätsbindungen und damit insgesamt eine hohe Erwartungssicherheit. Gleichwohl existieren auch zwischen den markenabhängigen Kfz-Betrieben und den Automobilherstellern Interessenkonflikte, die in dieser Branche zu einer spezifischen verbandlichen Struktur führten.

---

16 Allein die technischen Mitteilungen zu einem Fahrzeugtyp umfassen pro Jahr bis zu 6.000 Seiten (Brachat 1995, S. 250).

17 Im Zuge der Durchsetzung von Lean-Production-Konzepten sind allerdings die technischen Außendienste einzelner Hersteller aufgelöst worden.

18 Vgl. zu den Auswirkungen markenspezifischer Qualifikationselemente auf die Arbeitskräfte genauer Kapitel IV.

### 1.3 Interessenvermittlung in asymmetrisch strukturierten Netzwerken

Das Austauschverhältnis zwischen den markengebundenen Kfz-Betrieben und den Automobilherstellern läßt sich durch zwei Momente charakterisieren. Bereits dargestellt wurden die engen vertraglichen Bindungen zwischen den markengebundenen Kfz-Betrieben und den Automobilherstellern und dem auf dieser Grundlage festgeschriebenen asymmetrischen Verhältnis zugunsten der Hersteller. Die Interessenorganisationen der Kfz-Betriebe, die als Gegengewicht zu dem bestehenden Machtgefälle wirken sollen, stehen im Vordergrund der folgenden Ausführungen. Ob und inwieweit diese kollektiven Akteure in der Lage sind, Interessen der Kfz-Betriebe wirkungsvoll zu vertreten und durchzusetzen, hängt neben den organisationsbezogenen Faktoren auch von der Struktur der institutionellen Umwelt ab, in der die Kfz-Betriebe und ihre Vertretungsorgane agieren. Anknüpfungspunkte, die eine Analyse der branchenspezifischen Beziehungsmuster erlauben, bieten netzwerktheoretische Ansätze, weil sie Kooperationsformen zwischen Akteuren thematisieren, die mit ungleichen Machtpotentialen ausgestattet sind.

#### 1.3.1 Das Kfz-Gewerbe als Teil des Netzwerks „Automobilproduktion“

Die engen Verbindungen zwischen den markengebundenen Betrieben des Kfz-Gewerbes und den Automobilherstellern lassen sich als „interorganisationales Netzwerk“ oder „*strategisches Netzwerk*“ benennen. Ein solches Netzwerk zeichnet sich aus „durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen“ (Sydow 1992, S. 248). In Zusammenhang mit dem Transaktionskostenansatz (Williamson 1990) werden dabei interorganisationale Netzwerke als eine intermediäre Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie verortet.

„Hierarchien sind eine auf Stabilität und Kontinuität angelegte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, in der Verhalten technokratisch, etwa mittels Plänen und Programmen und persönlich mittels Anweisungen und Selbstabstimmung koordiniert wird. Märkte sind – idealtypisch – ein institutionelles Arrangement mit freiem Zugang und freiem Austritt, in dem Transaktionen kurzfristig über den Preismechanismus koordiniert werden. Netzwerke kombinieren ...

Merkmale hierarchischer und marktlicher Koordination“ (Sydow 1992, S. 246 f.).<sup>19</sup>

Als charakteristisch wird dabei eine „Doppelorientierung des Handelns“ in Netzwerken gesehen. „Wirtschaftlich betrachtet werden alle Transaktionen gleichzeitig auf den Profit des Netzwerks und den Profit des individuellen Akteurs ausgerichtet“ (Teubner 1992, S. 200). Diese „gemischte“ Form erweist sich insbesondere deshalb als vorteilhaft, weil wirtschaftliche Effizienzziele durch marktliche Koordination erreicht und Kontrollbeziehungen mit hierarchischen Elementen verbunden werden können.

Im vorliegenden Kontext nehmen die markengebundenen Kfz-Betriebe die Aufgaben von „Relais“ (Crozier, Friedberg 1979, S. 95 ff.) wahr, indem sie sowohl für den Vertrieb der Produkte der einzelnen Hersteller verantwortlich sind als auch Informationen über die jeweilige Marktsituation zurückmelden. In diesem Sinn ist die Beziehung für die beteiligten Betriebe und Unternehmen funktional und reziprok, gleichwohl sind die entsprechenden Netzwerke um ein „fokales“ Unternehmen mit einer weitgehenden Definitionsmacht gruppiert. In dieser Perspektive ergeben sich für das fokale Unternehmen zwei entscheidende Vorteile, nämlich „ein Zugewinn an numerischer und funktionaler Flexibilität, bei gleichzeitig weitgehender Bewahrung der Kontrolle über die Planung und Ausführung der Aktivitäten im Netzwerk“ (Sydow 1992, S. 287). Hinsichtlich der Situation im Kfz-Gewerbe verweist diese Beschreibung auf Austauschbeziehungen zwischen zwei Parteien, die mit ungleicher Autonomie ausgestattet sind. Autonomie kann als Basis von Macht gesehen werden, „wobei Macht in diesem Kontext als Gelegenheit definiert werden kann, den Alternativenspielraum anderer zu beeinflussen, sich (dadurch) selbst einer Anpassungsanforderung zu verweigern und den Anpassungsdruck auf andere zu verlagern“ (Semlinger 1993, S. 335). Wichtig ist dabei, daß die Entscheidung, eine Geschäftsbeziehung und damit einen Tausch einzugehen, zwar „ins Ermessen, aber nicht ins Belieben“ der Vertragspartner gestellt ist. „Im Fall eines ungleichen Tausches besteht deshalb nicht nur die Alternative ‚Ausstieg‘ (exit) oder ‚Aussprache‘ (voice) – einigen Parteien kann angesichts der ihnen verfügbaren Alter-

---

19 Dabei verweist Teubner darauf, daß aufgrund eines Marktmachtgefälles die Spezialisierung auf Strategie und Koordination häufig bei einem Unternehmen liegt, dies jedoch keineswegs zwingend ist. Zu beobachten sind ebenfalls „Netzwerk-Zentren auf der Grundlage gleichgeordneter Arbeitsteilung“ (Teubner 1992, S. 203).

nativen auch nur die Möglichkeit der ‚Duldung‘ bleiben“ (ebd., S. 334 f.). Dies gilt insbesondere für die weniger autonomen Partner, die auch auf Dauer gezwungen sein können, einen für sie unvorteilhaften oder nachteiligen Tausch zu akzeptieren, da ihnen der Zugang zu vorteilhafteren Tauschverhältnissen versperrt ist.

Bezogen auf die markengebundenen Kfz-Betriebe verweist dies auf eine Konstellation, bei der den Nachteilen, die sich aus der engen Bindung an die Automobilhersteller ergeben, eine Reihe von Vorteilen gegenübersteht. Da ein Markenwechsel nur unter eingeschränkten Bedingungen und nur für eine geringe Anzahl – besonders wohl für ökonomisch erfolgreiche Betriebe – realisierbar erscheint, hat die große Mehrzahl der markengebundenen Kfz-Betriebe im Fall einer Vertragsauflösung mit einem Hersteller praktisch nur die Wahl, als markenfreier Betrieb weiterzuarbeiten. Allerdings stellt dies kaum eine realistische Handlungsoption dar, weil sie damit den umsatzstärksten Teil ihrer ökonomischen Aktivitäten, den Verkauf von Neufahrzeugen, einstellen müßten, was die ökonomische Überlebensfähigkeit der meisten markengebundenen Kfz-Betriebe gefährden würde. Insofern sind diese Betriebe (ausgenommen die wenigen großen der Branche) gezwungen, auch dauerhaft einen für sie nachteiligen Tausch zu akzeptieren.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich aus Sicht des fokalen Unternehmens eine Reihe von Vorteilen. So werden die einzelnen Transaktionen vom Zwang unmittelbaren Ausgleichs entlastet sowie sichergestellt, daß Flexibilität, Dynamik und damit die Kreativität sowie das Engagement der Beteiligten weiter erhalten bleiben. Die größere Flexibilität des sich in asymmetrischer Abhängigkeit befindlichen Partners muß dabei nicht nur auf Flexibilitätsmomente zurückzuführen sein, die mit technischer, organisatorischer oder qualifikatorischer Beweglichkeit zusammenhängen. Größere Flexibilität kann außerdem auf vergleichsweise großer „Beugsamkeit beruhen, d.h. auf seiner größeren Bereitschaft und Fähigkeit, extern vorgegebenen Anpassungszwängen auch unter Abstrichen an den eigenen Unternehmenszielen und unter Inkaufnahme langfristiger Risiken nachzugeben“ (Semlinger 1993, S. 346).

Im Gegensatz etwa zum vorgelagerten Zulieferbereich der Automobilindustrie verfügen die markengebundenen Kfz-Betriebe allerdings über Instrumente, die sie in die Lage versetzen, dem Druck der Hersteller eigene Positionen entgegenzustellen. Durch institutionell abgesicherte Zusam-

menschlüsse können sie ihre Interessen dabei nach zwei Seiten artikulieren. Zum einen bietet die von allen Kfz-Betrieben gemeinsam getragene, über den einzelnen Betrieb und die einzelne Marke hinausgehende Interessenorganisation innerhalb eines Verbandes die Chance, eigene Interessen gegenüber allen Herstellern zu artikulieren und durchzusetzen. Zum anderen garantiert der Zusammenschluß der an einen Hersteller gebundenen Kfz-Betriebe mittels der Händlerverbände den direkten Zugang zu den für sie wichtigen Verhandlungspartnern auf seiten der Automobilproduzenten. Erst auf Grundlage dieser Formen der Organisierung werden die einzelnen Kfz-Betriebe gegenüber den großen Automobilherstellern „verhandlungsfähig“. Dadurch kann sich „im Unterschied zur Marktlogik des Wettbewerbs und der Logik von Autorität und Gehorsam, die für Hierarchien typisch ist“, die Dimension der Verhandlung als Interaktionsform herausbilden, die „den interorganisatorischen Netzwerken besonders angepaßt scheint“ (Mayntz 1992, S. 25 ff.). Dabei setzt der Eintritt in Verhandlungen eine gewisse Verhandlungsbereitschaft voraus, gleichwohl „kann natürlich strategische Interaktion stattfinden, und Austausch kann als Mittel eingesetzt werden, um einen für alle Beteiligten annehmbaren Kompromiß zu erzielen. Dasselbe gilt aber auch für Drohungen und Überredung; die Logik von Verhandlungen läßt sich somit nicht auf eine dieser Interaktionsformen reduzieren“ (ebd.). Offensichtlich führt diese Konstellation im Verhältnis zwischen Kfz-Betrieben und Herstellern zu einem (fragilen) Gleichgewicht, da es in den seltensten Fällen zu gerichtlichen Auseinandersetzungen kommt. Dies spricht dafür, daß bei allen Interessengegensätzen und Konflikten die Vertreter der Hersteller die Interessenorganisationen der Kfz-Betriebe als Vertragspartner sehen, „mit denen man zu stabilen Regelungen kommen kann, und die für die Akzeptanz der Regelungen durch die Mitglieder stehen. Ganz ähnlich verhält es sich bezüglich der Händlervereinigungen, die im übrigen auch häufig (trotz aller grundlegenden Unterschiede in sicherlich nicht ganz unzutreffender Weise) als Händlergewerkschaften apostrophiert werden“ (Mendius 1992, S. 128).

### **1.3.2 Interessenorganisation im Kfz-Gewerbe**

Auf nationaler Ebene werden die Interessen der Kfz-Betriebe durch den Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) vertreten, der eine Doppelstruktur aufweist. Zum einen umfaßt er 16 Landesverbände, die Tariffähigkeit besitzen und in denen wiederum insgesamt 240 lokale

Innungen organisiert sind;<sup>20</sup> zum anderen sind die auf der Ebene der einzelnen Marken organisierten Händlerverbände ebenfalls dem ZDK angeschlossen. Aus dieser heterogenen Mitgliederstruktur ergibt sich ein differenziertes Aufgabenspektrum des Verbandes: Neben internen Dienstleistungsfunktionen (Sammlung und Auswertung allgemeiner wirtschaftlicher Daten zur Entwicklung im Kfz-Gewerbe, Marktbeobachtungen sowie regelmäßig durchgeführte Betriebsvergleiche, Rechtsberatung), der Wahrnehmung „öffentlicher“ Aufgaben (Anerkennung von Kfz-Betrieben zur Abgassonderuntersuchung), die einen hohen Organisationsgrad garantieren,<sup>21</sup> und der interessenpolitischen Vertretung gegenüber staatlichen Adressaten (z.B. Bildungs- und Sozialpolitik) fällt die für den vorliegenden Zusammenhang relevante Vertretung der Kfz-Betriebe gegenüber den Herstellerunternehmen in den Kompetenzbereich des ZDK.

Der Verband erfüllt damit zwei zentrale Funktionen: Erstens kann er als kollektiver Akteur eine, wenn auch beschränkte Gegenmacht der Kfz-Betriebe gegenüber den Herstellern darstellen, ohne allerdings die grundsätzliche Machtasymmetrie aufheben zu können. Konflikte zwischen einzelnen Kfz-Betrieben und den jeweiligen Herstellern kann der Verband dadurch entschärfen, daß er als Konfliktgegner der Automobilunternehmen auftritt. Zweitens besitzt er für seine Mitglieder Koordinations- und Vereinheitlichungsfunktionen, die er durch eine breite Informationsarbeit zu erfüllen sucht (z.B. durch die Sammlung von Händlerverträgen, von einschlägigen Urteilen usw.; Creutzig 1991, S. 25 f.).<sup>22</sup>

Die Vertretungsaufgaben des ZDK beschränken sich in der Regel darauf, bei Auseinandersetzungen zwischen Kfz-Betrieben und Herstellern als

---

20 Entsprechend den Bestimmungen der Handwerksordnung setzen sich die Mitglieder einer Innung aus selbständigen Handwerkern des gleichen Handwerks zusammen. Die Landesinnungen sind Zusammenschlüsse der jeweiligen Innungen eines bestimmten Bezirks. Tarifverhandlungen im Kfz-Gewerbe werden zwischen den Landesinnungsverbänden und den Bezirksleitungen der IG Metall geführt. Zu den tarifpolitischen Konsequenzen dieser Organisationsstruktur vgl. genauer Kapitel IV, zu den mitbestimmungspolitischen Auswirkungen vgl. die folgenden Abschnitte.

21 So sind die markengebundenen Kfz-Betriebe zu fast 100 %, die markenfremen Werkstätten zu ca. 75 % in den Innungen organisiert (ZDK 1992, GB, S. 17).

22 In der „ZDK-Urteilsdatenbank“ sammelt der Verband fabrikatsspezifische Urteile, die neben bibliographischen Angaben (Gericht, Aktenzeichen, Fundstelle) eine Zusammenfassung der jeweiligen Urteilsgründe enthält (ZDK 1994, GB, S. 21).

„Schlichter“ bzw. Vermittlungsinstanz zu fungieren. Die auf Kooperation und Konsens beruhenden und durch Machtasymmetrien gekennzeichneten Netze schließen konfliktförmige Austragungen von Interessengegensätzen a priori weitgehend aus. Gerichtliche Klagen der Kfz-Betriebe sind daher seltene Ausnahmen, erfolgen nur nach gescheiterten Vermittlungsversuchen und nur in Fällen, in denen sich die Kfz-Betriebe massiv benachteiligt fühlen, weil vertragliche Grundsätze gebrochen oder einseitig geändert werden.

In einem Fall ging es dabei Ende der 80er Jahre um die Einführung von Vertragsklauseln seitens eines Herstellers, die eine massive Verschlechterung des bis dahin geltenden Systems von Bonus- und Prämienzahlungen – bezogen auf den Verkauf von Ersatz- und Zubehörteilen – für die Kfz-Betriebe dieses Markennetzes bedeutete. Sowohl die betroffenen Kfz-Händler als auch der ZDK waren der Ansicht, daß diese neuen Vertragsklauseln nicht rechtmäßig waren. „Umfangreiche Bemühungen seitens des ZDK, eine kaufmännisch vernünftige Lösung außergerichtlich zu finden“, reichten nicht aus, um diesen Konflikt beizulegen. Daher trat der Verband „erstmal in seiner 80jährigen Geschichte ... als Kläger gegen einen Automobil-Importeur auf“ (ZDK 1990, GB, S. 24 f.). Um eine „Generalvereinbarung des in der Vergangenheit nicht immer spannungsfreien Verhältnisses zwischen“ dem Hersteller und seiner Händlerschaft herbeizuführen, erarbeitete der ZDK in Abstimmung mit dem zuständigen Händlerverband und dem Hersteller eine Schiedsgerichtsvereinbarung (ZDK 1992, GB, S. 31). Diese Regelung wird in alle Händlerverträge eingefügt.

In einem anderen Fall kürzte der Hersteller einseitig die vertraglich festgelegte Handelsmarge für die Kfz-Betriebe seines Netzes. Ein Teil des Rabattes sollte abhängig von der Übernahme einer Reihe zusätzlicher, im Händlervertrag ursprünglich nicht festgelegter Verpflichtungen, vergeben werden. Der vom ZDK unterbreitete Vermittlungsvorschlag beinhaltete die grundsätzliche Akzeptanz des neuen Rabattsystems, allerdings erst nach einer zweijährigen Übergangszeit. Nachdem dieser Vermittlungsvorschlag gescheitert war, unterstützte der ZDK eine gerichtliche Klage der betroffenen Händler gegen den Hersteller. Dabei wurde gerichtlich festgestellt, „daß für die einseitige Einführung des NRS '91 (Neues Rabattsystem, das nach den Vorstellungen des Herstellers ab 1991 gelten sollte, EH) keine Rechtsgrundlage vorhanden ist“. Aus Sicht des Verbandes ist dieses Urteil „von historischer Bedeutung: Zum ersten Mal in der 80jährigen Geschichte des ZDK hat ein deutsches Gericht festgestellt, daß der ZDK berechtigt ist, ... für einen Händler gegen dessen Hersteller zu klagen“ (ebd., S. 30). Anschließend verharteten die Parteien beider Seiten – die Vertreter der Kfz-Betriebe und der sie vertretende Verband einerseits und der Hersteller andererseits – jedoch keineswegs in einem konfrontativen Zustand. Vielmehr einigte man sich nach Verkündung des Urteilspruchs auf den vom ZDK ursprünglich eingebrachten Vermittlungsvorschlag.

Diese Beispiele zeigen, daß die verbandliche Tätigkeit darauf gerichtet ist, Auseinandersetzungen zwischen Kfz-Betrieben und Herstellern

grundsätzlich im vorgerichtlichen Raum zu regeln. Gerichtliche Klagen seitens der Kfz-Betriebe und des sie vertretenden Verbands werden nur in Ausnahmefällen angestrengt, im Vordergrund stehen die Suche nach Kompromissen und die Betonung gemeinsamer Interessen, und zwar auch dann, wenn die Kfz-Betriebe auf gerichtlichem Wege erfolgreich waren.<sup>23</sup>

Neben der Interessenwahrnehmung aller Kfz-Betriebe durch den ZDK bilden die Händlerverbände markenbezogene Koordinations- und Verhandlungsgremien der Kfz-Betriebe.<sup>24</sup> Ein Händlerverband ist ein „Zusammenschluß von Vertragspartnern eines Fabrikats auf freiwilliger Basis. Oberstes Organ eines Verbandes ist die Mitgliederversammlung. Sie wählt nach den Vorschriften der Satzung den Vorstand, der den Verband vertritt“ (ZDK 1992, HV, S. 3). Grundlage der Verbandsarbeit bildet eine Satzung, auf die der Hersteller/Importeur keinen Zugriff hat.

Die erste Händlervereinigung wurde 1949 bei Ford gegründet, inzwischen sind praktisch alle Interessenvertretungen der markengebundenen Kfz-Betriebe als Händlerverbände, also unabhängig vom Hersteller, organisiert.<sup>25</sup> Bei Marken mit einer größeren Zahl von Netzbetrieben wird die Arbeit der Händlerverbände häufig von einer eigens bestellten Geschäftsführung durchgeführt. Dagegen überlassen die Markenvertreter kleinerer Netze diese Arbeiten meist dem ZDK. Der Organisationsgrad

- 
- 23 Diese kooperativen Beziehungen sind offensichtlich „konjunkturabhängig“. So wird angemerkt, daß „viele Vertragshändler nach wie vor die Auffassung (vertreten), gerichtliche Auseinandersetzungen zu vermeiden. Diese Auffassung wird jedoch seitens der Hersteller/Importeure nicht honoriert. Gerade in ‚schlechten‘ Zeiten ist ein nicht unerhebliches Ansteigen der gerichtlichen Streitigkeiten aus dem Händlervertrag festzustellen“ (ZDK 1994, GB, S. 22).
- 24 Auf Beiräte, die reine, auf einzelne Netze beschränkte und von den Herstellern kontrollierte Koordinierungsgremien darstellen, wird im weiteren nicht eingegangen. Sie sind „lose Zusammenschlüsse von Vertragspartnern eines Fabrikats, die häufig von Herstellern/Importeuren initiiert werden. Mitglieder des Beirats (im weiteren Sinne) sind in der Regel sämtliche Vertragspartner einer Marke. Sie wählen turnusgemäß aus ihren Reihen den Vorstand, die Verhandlungskommission oder auch den Beirat im engeren Sinne, d.h. einige Kollegen, die die Verhandlungen mit dem Hersteller/Importeur führen“ (ZDK 1992, HV, S. 2). Eine Beiratsordnung kann nur mit Zustimmung des Herstellers/Importeurs festgelegt werden.
- 25 Bei einzelnen Marken existiert eine Doppelstruktur mit einem Beirat, dessen Mitglieder vom Hersteller bestimmt werden (s.o.), und parallel dazu mit einem vom Hersteller formal unabhängigen Händlerverband.

der Händlerverbände ist durchweg relativ hoch, die meisten großen Kfz-Betriebe der einzelnen Marken sind Mitglieder.<sup>26</sup> Im folgenden sollen am Beispiel eines Händlerverbands der organisatorische Aufbau und die Arbeitsschwerpunkte einer Interessenvertretung der markengebundenen Kfz-Betriebe exemplarisch dargestellt werden.

Die Organisation des Händlerverbands orientiert sich meist an den vom Hersteller vorgegebenen regionalen Grenzen der einzelnen Vertriebsgebiete. Von den markengebundenen Händlern einer Vertriebsregion wird ein regionaler Beirat<sup>27</sup> gewählt, wobei die (häufig für drei Jahre gewählten) Beiräte aus ihrer Mitte den regionalen Sprecher bestimmen. Dieser Sprecher (und ggf. sein Stellvertreter) vertreten zum einen die Interessen gegenüber der regionalen Vertriebsorganisation des Herstellers, zum anderen bilden sie, gemeinsam mit den anderen regional gewählten Beiratsvorsitzenden, den nationalen Händlerbeirat, so daß die Zahl der Mitglieder der Zahl der nationalen Vertriebsgebiete entspricht. Inhaltlich wird die Arbeit der Händlerbeiräte getragen durch Arbeitsausschüsse, die die verschiedenen, für die Kfz-Betriebe relevanten Bereiche betreuen (Kundendienst, Marketing, Finanzen, Technik, Ersatzteile, EDV, Händlerverträge u.a.). Jeder der nationalen Händlerbeiräte betreut ein bestimmtes Arbeitsgebiet. In regelmäßigen Abständen treffen sich Vertreter des Beirats mit Vertretern der Fachabteilungen des Herstellers zur Klärung der jeweils anstehenden Fragen. Dabei wird versucht, die fachspezifischen Probleme zu lösen, wobei strittige Punkte in – etwa drei- bis viermal pro Jahr stattfindenden – Konzernbeiratssitzungen eingebracht werden. Dort verhandeln die Beiräte mit Vertretern der Vertriebsleitung Inland des Herstellers. In größeren Abständen finden darüber hinaus Treffen zwischen dem Präsidium des Beirats (ein Sprecher und zwei Stellvertreter) und der Vorstandsspitze des Konzerns statt.

Eine wichtige Aufgabe für die Händlerverbände besteht in der Beratung ihrer Mitglieder beim Abschluß oder der Veränderung von Verträgen mit dem Hersteller. Von zentraler Bedeutung sind darüber hinaus die jährlichen Verhandlungen über die Festlegung der Margen und der angestrebten Verkaufsziele, wobei insbesondere bei diesen Punkten die Gegensätze zwischen Händlerverbänden und Herstellern deutlich werden. Neben diesen eher konfliktuellen Fragen gibt es jedoch eine Reihe weiterer Themengebiete, die – jedenfalls bei der Mehrzahl der Hersteller, die die gewählten Vertreter der Händlerverbände prinzipiell als Verhandlungspartner akzeptieren – als kompromißfähig gelten. Dazu zählen neben Berei-

---

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

27 Dies hat mit den an die Hersteller gebundenen Beiräten nichts zu tun, sondern bezeichnet ein binnenorganisatorisches Organ gewählter Vertreter der Händlerverbände.

chen wie etwa der Qualifikationsförderung auch die durch die Händlerverbände initiierten Gründungen eigener Einkaufskooperationen. So haben verschiedene Händlerverbände in den letzten Jahren verstärkt eigenständige Kapazitäten zur Versorgung der Kfz-Betriebe ihres Netzes mit DV-Ausstattung geschaffen, die nicht den Vorgaben der Hersteller entspricht. Dadurch wird versucht, die Abhängigkeit von den durch die Hersteller „empfohlenen“ Lieferanten der Hard- und Software-Produkte im DV-Bereich zu verringern. Darüber hinaus versprechen sich die Händlerverbände und die beteiligten Kfz-Betriebe von dieser Initiative eine EDV-Ausrüstung, die eng an ihre jeweiligen Bedürfnisse angelehnt ist (Mendius 1992, S. 133).

Insgesamt zeichnet sich die Netzwerkkonstruktion im Kfz-Gewerbe also durch zwei Charakteristika aus: Ökonomisch ergibt sich eine eindeutige Dominanz „fokaler“ Unternehmen, die die Entscheidungsautonomie der Kfz-Betriebe beschränken. Dieses läßt sich durch eine verbandsförmige Interessenvertretung sowohl innerhalb einzelner Netze als auch netzübergreifend nicht kompensieren, auch wenn sich in Einzelfällen die Interessen der Kfz-Betriebe durchsetzen lassen. Diese Einbindung der Betriebe in Netzwerke beeinflußt allerdings auch die Breite des „Handlungskorridors“ der innerbetrieblichen Interessenvertretung und steht quer zur betriebsverfassungs- und mitbestimmungsrechtlichen Grundlage. Wichtige Rahmendaten werden außerbetrieblich festgesetzt, die innerbetrieblich nur noch zur Kenntnis genommen, aber nicht mehr grundsätzlich geändert werden können. Für Betriebsräte in solchen Betrieben bedeutet dies eine grundsätzliche Beschränkung ihrer Einflußmöglichkeiten.

Allerdings sind in diesem Zusammenhang die für Netzwerke spezifische „Arbeitsteilung“ und die damit verbundene gegenseitige Entlastung der Akteure zu berücksichtigen. Da Netzwerke sowohl auf marktlichen als auch auf hierarchischen Elementen beruhen, ist keineswegs von einem vollständigen Durchgriff größerer Betriebe in die Handlungsautonomie kleinerer Betriebe auszugehen. Vollständige Kontrolle müßte organisationspolitisch die Integration der kleinen in die großen Unternehmen nach sich ziehen, weil damit die Voraussetzung für einen hierarchischen Durchgriff gegeben wäre. Asymmetrische Netze beruhen dagegen sowohl auf einem immanenten Einflußgefälle als auch auf strukturellen Einflußgrenzen, die nur um den Preis überschritten werden können, daß Hierarchie Kooperation ersetzt, Netze damit ihre Grundlage und ihre Funktionen verlieren.

Dies ist mitbestimmungspolitisch durchaus folgenreich, da es zumindest eine Differenzierung nach Gegenstandsbereichen erfordert. Die außerbetrieblich ökonomisch oder politisch bestimmten Rahmenbedingungen und Strukturen wirken innerbetrieblich keineswegs gleichmäßig; vielmehr spricht einiges dafür, daß gerade in den Bereichen, die für die Arbeit von Betriebsräten wichtig sind, direkte und detaillierte, innerbetriebliche Gestaltungsmöglichkeiten ausschließende Vorgaben durch die Herstellerunternehmen nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden können. Theoretisch wird damit an die oben entwickelte Differenzierungsthese angeschlossen, und empirisch setzt sich dies in der Analyse von insgesamt vier Verhandlungsfeldern um (vgl. Kapitel IV).

## 2. Metallhandwerk in Standesorganisationen

Bisher beschränkte sich die Darstellung auf ökonomische Rahmenbedingungen, die die Entscheidungsautonomie der Betriebe (bzw. der Betriebsinhaber) tangieren und Daten für Betriebsräte darstellen können. Zu komplettieren ist dies noch mit Vertretungsstrukturen, an denen Arbeitnehmer beteiligt sind. Auch hier gibt es insofern eine Spezifik, als neben den Gewerkschaften, als autonomen Interessenvertretungsorganen von Arbeitnehmern, noch die Handwerkskammern existieren, die sich als historisch gewachsene Organisationen an vormodernen „Statusabgrenzungen“<sup>28</sup> orientieren,<sup>29</sup> teilweise öffentlich Aufgaben wahrnehmen und

---

28 Der in diesem Zusammenhang verwendete Begriff bezieht sich hier nur auf stratifikatorische Aspekte, insofern besitzt er zwar Anschlußfähigkeit zu dem oben entwickelten Begriff des Status, doch fehlt ihm im vorliegenden Kontext sowohl der theoretische Bezug zu industriellen Beziehungen als auch zu vertraglich konstruierten Verhältnissen. Er besitzt hier also nur deskriptiven Charakter.

29 Historisch sind die Kammern und nicht die Gewerkschaften aus den Zünften entstanden (vgl. hierzu Ullmann 1988, S. 22 ff. und passim). Während am Beginn der neuzeitlichen Arbeiterbewegung im 19. Jahrhundert die Facharbeiter sich – und die sie vertretenden Gewerkschaften – sehr viel stärker auf eine grundlegende Umgestaltung des Systems orientierten, stand dies nicht im Zentrum der Anliegen der Gesellen. Einerseits konnten sie darauf hoffen, einmal selbst Betriebsinhaber zu werden – die Perspektive des Fabrikarbeiters, seine Rolle mit dem eines Fabrikbesitzers zu tauschen, war weit aussichtsloser –, andererseits war in diesem Bereich die Verelendung offenbar weit weniger fortgeschritten. Daher waren die Ziele der Gesellen im Vergleich zu denen der Fabrikarbeiter stärker reformorientiert (John 1987, S. 259; Eberwein, Tholen 1982, S. 591 ff.).

auf der Zwangsmitgliedschaft von Handwerksbetrieben beruhen. Sie sind aber keine autonomen Repräsentationsinstanzen von Arbeitgebern. Einige Bestimmungen in der Handwerksordnung (HwO) eröffnen für die betrieblichen Interessenvertretungen – und damit indirekt auch für die Gewerkschaften – in den Gremien der handwerklichen Selbstverwaltung die Möglichkeit, in ausgewählten Bereichen (insbesondere bei der Aus- und Weiterbildung) mitzubestimmen. Allerdings sind diese Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Arbeitnehmerseite eng begrenzt. Diese Beschränkungen ergeben sich aus den Funktionen von Handwerkskammern, deren Aufgaben in der Wahrnehmung der Interessen und der Förderung aller im Handwerk tätigen Personen liegen. Damit hängt auch zusammen, daß Handwerkskammern keine tarifpolitischen Funktionen besitzen.

Das Handwerk weist eine komplexe, das System von Unternehmerorganisationen<sup>30</sup> im kleinen repräsentierende Struktur auf: Auf überregionaler Ebene haben sich die Handwerkskammern – auf freiwilliger Basis – zu dem privatrechtlichen Verein „Deutscher Handwerkskammertag“ (DHKT) zusammengeschlossen, als Fachspitzenverband der Landesinnungsverbände fungiert die „Bundesvereinigung der Fachverbände des Deutschen Handwerks“ (BFH). Als wirtschaftspolitische Vertretung agiert der „Zentralverband des Deutschen Handwerks“ (ZDH), dem neben den zentralen Fachverbänden weitere dem Handwerk nahestehende Einrichtungen angehören. Zwischen diesen drei Spitzenverbänden (DHKT, ZDH, BFH) besteht eine enge personelle und institutionelle Verzahnung. So werden alle drei Verbände durch eine gemeinsame Geschäftsstelle administrativ verwaltet, der Präsident des ZDH ist automatisch Präsident des DHKT und der BFH, und der Generalsekretär des ZDH ist automatisch Hauptgeschäftsführer des DHKT (Hoffmann-Riem 1980).

Die institutionelle Basis der Handwerksorganisation bildet die in ihren Grundzügen bis heute fortgeltende HwO aus dem Jahre 1953.<sup>31</sup> Dabei vertreten die in der Form öffentlich-rechtlicher Körperschaften ausgestal-

---

30 Die Begrifflichkeit ist bei diesem Verbandstyp nicht einheitlich: Im vorliegenden Kontext ist „Unternehmerorganisation“ als Oberbegriff zu verstehen, der Arbeitgeberverbände mit sozial- und tarifpolitischen Aufgaben (BDA), wirtschaftspolitische Verbände (BDI) und das Kammersystem (DIHT, DHKT) umfaßt (vgl. auch Streeck u.a. 1987, S. 10 f.).

31 Die HwO ist ein Bestandteil der gesetzlich verankerten Gewerbeordnung und blieb zwischen Mitte der 60er und Anfang der 90er Jahre unverändert. Einige neue Bestimmungen gelten ab Ende 1993.

teten Handwerkskammern<sup>32</sup> – sie werden von den obersten Landesbehörden errichtet – die Interessen des gesamten Handwerks. Zur Handwerkskammer gehören neben den selbständigen Handwerkern auch „die Gesellen, andere Arbeitnehmer mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung und die Lehrlinge dieser Gewerbetreibenden“ (§ 90, 2 HwO).<sup>33</sup> Diese Konstruktion ermöglicht eine Arbeitnehmerbeteiligung in verschiedenen Kammerorganen.

In Zusammenhang mit der Auseinandersetzung um eine neue Handwerksordnung Ende der 40er/Anfang der 50er Jahre waren mit der prinzipiellen Zustimmung zur Beteiligung der abhängig Beschäftigten im Handwerk seitens der *Handwerkskammern* offenbar bestimmte Erwartungen verbunden. Durch dieses Zugeständnis erhofften sich die Vertreter des organisierten selbständigen Handwerks zunächst die Sicherstellung und Wiederherstellung einer eigenen, von den Industrie- und Handelskammern unabhängigen Kammerorganisation, außerdem eine durch die Form der öffentlich-rechtlichen Körperschaft abgesicherte Zwangszugehörigkeit aller Selbständigen im Handwerk und schließlich eine Bestätigung der Mitte der 30er Jahre erlassenen Handwerksgesetze zugunsten der Selbständigen (Perner 1982, S. 315). Mit der Übertragung hoheitlicher Aufgaben insbesondere an die Kammern verbanden die selbständigen Handwerker ihr zentrales Interesse, die Filterung des Berufszugangs und die Überwachung der beruflichen Betätigung in Eigenregie durchzusetzen. In dieser Perspektive bestand quasi der Preis des Organisationschutzes – zur Verhinderung eines weitgehend freien Zugangs zum handwerklichen Gewerbe – darin, die Interessen der Arbeitskräfte in Form einer begrenzten Gesellenbeteiligung zu akzeptieren (Hoffmann-Riem 1980, S. 38 f.).

Wesentliche, durch die HwO abgesicherte Beteiligungsmöglichkeiten beziehen sich auf

- eine Beteiligung der Arbeitskräfte an der Vollversammlung, die zu einem Drittel von Arbeitnehmervertretern besetzt sein muß und dem Vorstand der Kammer, wobei einer der beiden Vizepräsidenten

---

32 Auf dem Gebiet der alten Bundesrepublik existieren 42 Handwerkskammern.

33 In der bis Ende 1993 gültigen Fassung der HwO gehörten seitens der Gruppe der Arbeitskräfte nur die Gesellen und Lehrlinge zur Handwerkskammer, eine Mitgliedschaft der anderen im Handwerk beschäftigten Arbeitskräfte war dagegen ausgeschlossen.

ein Arbeitnehmer (mit abgeschlossener Berufsausbildung) sein muß (§§ 98, 1; 108, 1 HwO);

- die Besetzung des durch die Handwerkskammer gebildeten Berufsbildungsausschusses. Neben sechs selbständigen Handwerkern und sechs Lehrern an berufsbildenden Schulen (beratend) gehören dem Ausschuß sechs Arbeitnehmer an (§ 43 HwO);
- die paritätische Besetzung der Gesellenprüfungsausschüsse (§ 34, 2 HwO).

Einen weiteren wichtigen Bestandteil der institutionellen Struktur im Handwerk bilden die *Innungen*, die wie die Handwerkskammern als Körperschaften des öffentlichen Rechts organisiert und regional bis auf die Ebene der Landkreise und Städte untergliedert sind (§§ 52, 53 HwO). Im Unterschied zur Pflichtmitgliedschaft in der Handwerkskammer ist die Mitgliedschaft in den Innungen für die Betriebsinhaber im Handwerk allerdings freiwillig. Mitglieder einer Innung sind selbständige Handwerker des gleichen Handwerks, Aufgabe der Handwerksinnung ist die Förderung der „gemeinsamen gewerblichen Interessen ihrer Mitglieder“ (§ 54 HwO). Ähnlich wie bei den Handwerkskammern ist mit dem öffentlich-rechtlichen Status der Innungen eine Beteiligung der Arbeitnehmer, insbesondere in Fragen der beruflichen Bildung, verbunden. Gewährleistet wird dies in erster Linie durch die Errichtung eines Gesellenausschusses, der neben seinen bildungspolitischen Aufgaben eingebunden ist in die Vorstandsarbeit der Innung (§§ 67, 68 HwO).

Insgesamt ist die handwerkliche Organisation von zwei Momenten gekennzeichnet: zum einen der öffentlich-rechtlichen Aufgabenstellung, zum anderen den erwerbswirtschaftlich motivierten Interessenvertretungsfunktionen der Betriebsinhaber. Beide Momente, die sich in den bis heute geltenden Bestimmungen zur handwerklichen Selbstverwaltung wiederfinden, haben eine lange Tradition, so daß von einem „Doppelcharakter“ (John 1987, S. 21) der Handwerksorganisation gesprochen werden kann. In diesem Zusammenhang sind auch die Beteiligungsbestrebungen der Gesellen im Handwerk zu sehen, die ebenfalls eine lange Tradition haben. Allerdings waren die Einwirkungsmöglichkeiten, wie erwähnt, immer auf bestimmte Bereiche beschränkt.

Eine wichtige Einschränkung besteht im Rahmen der HwO<sup>34</sup> darin, daß die Arbeitskräfte in den Gremien der Handwerkskammern nicht paritätisch vertreten sind. Begrenzte Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitskräfte ergeben sich daraus, daß sie sowohl in der Vollversammlung als auch im Vorstand der Handwerkskammern nur ein Drittel der Mitglieder stellen (§§ 93, 108 HwO). „Die Gesellenvertreter haben daher keine Macht, aus ‚eigener Kraft‘ Beschlüsse durchzusetzen oder zu verhindern“ (Hoffmann-Riem 1980, S. 86).

Aufgrund der Satzungen von DHKT, ZDH und BFH, die durch die regionalen Handwerkskammern finanziert werden, ist eine Beteiligung der Arbeitnehmer in den überregionalen Institutionen der handwerklichen Interessenvertretung weitgehend ausgeschlossen. Dies gilt für den ZDH und die BFH, in deren Organen keine Vertretung der Gesellen vorgesehen ist, und eingeschränkt auch für den DHKT. Mitglieder der DHKT-Vollversammlung, dem zentralen Entscheidungsgremium dieser Institution, sind nur die Präsidenten der Handwerkskammern. Da es praktisch ausgeschlossen werden kann, daß ein Geselle zum Präsidenten einer Kammer gewählt wird,<sup>35</sup> entfällt auch eine Arbeitnehmerbeteiligung auf dieser Ebene. Vertreten sind die Gesellen dagegen im DHKT-Vorstand, wo sie zwei von sechs Vorstandsmitgliedern stellen.

„Die Organisation der Spitzenverbände schließt demnach aus, daß die in der Kammer tätigen Gesellenvertreter Einfluß auf die Wahl des Präsidenten/Vorsitzenden der Spitzenverbände oder die Bestimmung des Generalsekretärs/Hauptgeschäftsführers haben. Die im DHKT-Vorstand vertretenen zwei Gesellen-Vizepräsidenten haben kein Mitwirkungsrecht in den anderen Spitzenverbänden. Die auf Ebene der Kammern vorgesehene Gesellenmitwirkung ist demnach auf der Ebene der Spitzenverbände fast vollständig entfallen“ (Hoffmann-Riem 1980, S. 28).

Eine in qualitativer Hinsicht ganz entscheidende Einschränkung der Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten in den Organen der Hand-

---

34 Bis 1993 konnten ausschließlich die Gesellen die Interessen der Arbeitskräfte in den Gremien der handwerklichen Selbstverwaltung vertreten. Erst durch die ab Ende 1993 geltenden Neuregelungen der HwO besteht diese Möglichkeit auch für andere Beschäftigtengruppen (die z.B. im kaufmännischen Bereich der Handwerksbetriebe arbeiten). Zu den Wirkungen der HwO-Novellierung auf die Arbeitnehmerbeteiligungsrechte vgl. zusammenfassend John 1994, S. 38 ff.

35 Die Wahl eines Gesellen zum Präsidenten ist zwar rechtlich nicht ausgeschlossen, faktisch jedoch höchst unwahrscheinlich, da die selbständigen Handwerker über die Mehrheit in der Vollversammlung der Kammer verfügen.

werksorganisationen ist schließlich darin zu sehen, daß eine Mitsprache der Arbeitskräfte dann ausgeschlossen ist, wenn es um tarifpolitische Fragen geht. Dies hängt mit dem Recht der Handwerksinnung zusammen, Tarifverträge abzuschließen (§ 54, 3.1 HwO), wobei diese Aufgabe auch an die Landesinnung – als dem Zusammenschluß von Handwerksinnungen des gleichen Handwerks im Bezirk eines Landes – delegiert werden kann (§ 82, 3 HwO). Ausdrücklich ausgeschlossen wird in diesem Zusammenhang „die Beteiligung des Gesellenausschusses ... in den Angelegenheiten, die Gegenstand eines von der Handwerksinnung oder von dem Innungsverband abgeschlossenen oder abzuschließenden Tarifvertrags sind“ (§ 68, 5 HwO).

Die gewerkschaftspolitischen Bemühungen, gegen die beschränkten Beteiligungsmöglichkeiten der Arbeitskräfte vorzugehen, beziehen sich in erster Linie auf zwei Punkte. Zum einen wird eine paritätische Besetzung der Gremien der Handwerkskammern gefordert, um den „Strukturdefekt“ (Perner 1983, S. 34) der Drittelbeteiligung zu beseitigen. Zum anderen wendet man sich von gewerkschaftlicher Seite gegen die Mitgliedschaft der regionalen Kammern in den überregionalen privatrechtlichen Vereinigungen. In einer auch mit juristischen Mitteln geführten Auseinandersetzung versuchten die Gewerkschaften, gegen die Mitgliedschaft der Handwerkskammern – gestützt auf die dortige Zwei-Drittel-Mehrheit der Unternehmer – in privatrechtlichen Vereinigungen vorzugehen, u.a. mit der Begründung, daß die Finanzierung solcher Mitgliedschaften nicht dem öffentlich-rechtlichen Auftrag der Kammern entspreche. Durch Musterklagen, die von der IG Metall unterstützt wurden und sich über mehr als zehn Jahre hinzogen, sollte diese Praxis unterbunden werden. Eine entsprechende Klage wurde 1986 vom Bundesverwaltungsgericht (BVerWG) letztlich abschlägig beschieden, wobei sich die Urteilsbegründung hauptsächlich auf die formalrechtliche Prüfung der Vereinbarkeit der satzungsmäßig festgelegten Zwecksetzung von DHKT bzw. ZDH mit der den Handwerkskammern durch die HwO übertragenen hoheitlichen Aufgabenstellung bezog. Dabei akzeptierte das BVerWG die im Gegensatz zu den Handwerkskammern verringerte (beim DHKT) bzw. gänzlich fehlende Arbeitnehmerbeteiligung (beim ZDH) mit der Begründung, den Spitzenverbänden fehle ein Durchgriffsrecht auf die Handwerkskammern. Für die Erledigung ihrer gesetzlich übertragenen Aufgaben seien die Kammern nicht an die Beschlüsse von DHKT und ZDH gebunden (DGB-Landesbezirk 1990, HaBaWü, S. 64 f.).

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter in den Organen der handwerklichen Selbstverwaltung weitgehend auf Bereiche beschränkt sind, in denen es um Prozesse „sozialer Schließung“ (z.B. bei Fragen der Berufsausbildung) geht. Arbeitnehmer besitzen in den Kammern also nur dort Beteiligungsrechte, wo es um Statusinteressen geht. Von wirtschaftspolitisch oder gar tarifpolitisch relevanten Entscheidungsprozessen sind sie ausgeschlossen. Interessenvertretungspolitik in diesen Bereichen steht dagegen im Zentrum der gewerkschaftlichen Arbeit.

### **3. Metallhandwerk in der IG Metall**

Im Gegensatz zu diesen berufs- und statuszentrierten Zielen werden in den Gewerkschaften Interessen vertreten, die sich aus der Konfliktstruktur zwischen Kapital und Arbeit ergeben. Gleichwohl ist die Interessenvertretung der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe ebenfalls dadurch charakterisiert, daß das Berufsbild dieser Berufsgruppe von einem tradierten, handwerklich geprägten Selbstverständnis gekennzeichnet ist. Insgesamt ist die geringe Bedeutung der Handwerkspolitik in der IG Metall auf eine Reihe von Faktoren zurückzuführen. Dazu zählen:

- programmatisch begründete Organisationsprinzipien;
- Probleme, die mit der Mitgliederstruktur und -rekrutierung zusammenhängen;
- organisationsstrukturelle Defizite
- und generell finanzielle Restriktionen, auf die im weiteren nicht im Detail eingegangen wird, die jedoch einen nachhaltigen Ausbau der Organisationsstruktur für das Handwerk verhinderten und enge Grenzen für die notwendige Mitgliederbetreuung zogen.

#### **3.1 Organisationspolitische Stellung**

(1) Der Beginn gewerkschaftspolitischer Arbeit im Metallhandwerk in der Bundesrepublik Deutschland ist in Zusammenhang zu sehen mit der (Re-)Institutionalisierung des Handwerks durch die Verabschiedung der

HwO 1953. Dadurch sah sich die IG Metall vor die Notwendigkeit gestellt, die durch die HwO gesetzlich vorgegebenen überbetrieblichen Organisations- und Interessenvertretungsstrukturen in der Handwerkswirtschaft auszufüllen. Diesen Strukturen entgegen stand jedoch eine gewerkschaftspolitische Form der Organisation von Arbeitnehmerinteressen, die sich am „Industrieverbandsprinzip“<sup>36</sup> orientierte, in dem „berufsständische“ Elemente nicht mehr vorgesehen waren. Ganz wesentlich geprägt war diese Form in Deutschland durch die Gründung von Einheitsgewerkschaften nach dem Zweiten Weltkrieg. „Einheitsgewerkschaften sind Interessenvertretungen aller in einem Wirtschaftsbereich beschäftigten Arbeitnehmer unabhängig von Beruf und Qualifikation, Betriebszugehörigkeit und politischer Orientierung. Sie erheben den Anspruch, die Interessen sämtlicher Arbeitnehmergruppen einer Industrie zu einer gemeinsamen Politik zusammenzufassen und gegenüber Arbeitgebern des betreffenden Wirtschaftsbereichs gleichermaßen zur Geltung zu bringen“ (Streeck 1979a, S. 241). Dieses industriegewerkschaftliche Prinzip als Organisationsform wird als besondere Stärke gesehen, weil hier Arbeitnehmer mit ganz unterschiedlichen Merkmalen (solche aus großen und kleinen, rentablen und unrentablen Betrieben, solche mit hohen und geringen Qualifikationen, solche mit manuellen und nicht-manuellen Tätigkeiten) organisiert sind, so daß es zu einem verbandsinternen Solidartransfer kommt, der es den Schwächeren ermöglicht, an der Verhandlungsmacht der Stärkeren zu partizipieren.

Allerdings ließ sich eine strikt an Industriegrenzen ausgerichtete fachliche Abgrenzung nie vollständig verwirklichen, und gegenwärtig scheint sich eine Tendenz zu einem „general unionism“ durchzusetzen, der zu „Multigewerkschaften“ mit geringer Industrieidentität führen wird. Doch behielt die IG Metall, in der ohnehin Arbeitnehmer mehrerer Industrien organisiert sind, bisher – im Gegensatz zu einer Reihe anderer Gewerkschaften – ihr seit 1949 bestehendes fachliches Organisationsgebiet bei.

Eine berufsgruppenspezifische Statuspolitik war mit gewerkschaftspolitischen Organisationsprinzipien nicht vereinbar. Gleichwohl wurden im Laufe der Zeit für Personen- und Statusgruppen, darunter auch das

---

36 Mit diesem Begriff wird darauf verwiesen, daß „(...) nicht die Interessenvertretung bestimmter Berufe (bezweckt wird), sondern die der Arbeitnehmer bestimmter Industrie- oder Wirtschaftszweige“ (Weiss, Krieger 1991, S. 143). Dazu zählen bei der *Industriegewerkschaft Metall* auch die Arbeitnehmer des *Metallhandwerks*.

Handwerk, organisationsinterne Artikulationsforen eingerichtet, die im wesentlichen der Mitgliederwerbung und -integration dienen. In der IG Metall war, jedenfalls nach der Neuorganisation gewerkschaftlicher Aktivitäten Ende der 40er/Anfang der 50er Jahre, das Handwerk quasi nicht vorgesehen, da sich die Gewerkschaftsarbeit auf den industriellen Bereich und die „Schlüsselindustrien“ konzentrierte. Nachdem von gewerkschaftlicher Seite jedoch gesehen wurde, daß in den Handwerkskammern verstärkt Vertreter „gelber Organisationen“<sup>37</sup> die Plätze für die Interessenvertretung der Gesellen besetzten, kam es ab Mitte der 50er Jahre zu einer intensivierten Arbeit im Handwerk (Perner 1983, S. 255 ff.).<sup>38</sup>

Erstmals auf dem Gewerkschaftstag 1954 der IG Metall wird ein Antrag an den Vorstand gestellt, ein Referat „Handwerk“ einzurichten. Da die Handwerkskammern jetzt mit Gesellenvertretern besetzt werden müßten, so die Begründung, erweiterten sich die gewerkschaftlichen Aufgaben (IG Metall 1954, Protokoll, S. 406). Obwohl dieser Antrag angenommen wird, kritisieren die Antragsteller – die Verwaltungsstelle Hamburg – beim folgenden Gewerkschaftstag, daß kein eigenständiges „Referat Handwerk“ vom Vorstand eingerichtet wurde, sondern eine Zusammenlegung bzw. die gemeinsame Neugründung mit dem Bereich „Jugend“ erfolgte. Dem wird seitens des Vorstands entgegengehalten, daß momentan ein eigenes Referat nicht notwendig sei, ggf. aber – wenn sich die Anforderungen im Handwerksbereich erhöhten – die Handwerksarbeit beim Vorstand personell besser ausgestattet werden solle (IG Metall 1956, Protokoll, S. 285 ff.). 1957 wird

---

37 Dieser Begriff wurde in der historischen Auseinandersetzung zwischen überwiegend sozialistisch ausgerichteten Gewerkschaften und eher „wirtschaftsfriedlichen“, teilweise von den Arbeitgebern gegründeten und „national“ orientierten Organisationen geprägt. „Für diese Gruppierungen hat sich der Ausdruck ‚die Gelben‘ durchgesetzt, seit Mitglieder wirtschaftsfriedlicher Werkvereine in Le Creusot und Monceau-les-Mines seit 1901 im Gegensatz zu den sozialistischen Gewerkschaftern nicht die Farbe ‚rot‘ benutzten, sondern statt roter Heckenrosen den ‚gelben Ginster‘ als Erkennungszeichen trugen und gelbes Papier und gelbe Plakate bevorzugten. 1904 wurde in Frankreich eine Dachorganisation der wirtschaftsfriedlich-nationalen Werkvereine gegründet, die sich ‚Fédération nationale des Jaunes de France‘ nannte. Das ursprüngliche Schimpfwort für Streikbrecher wurde so zur Eigenbezeichnung“ (von Beyme 1977, S. 30).

38 Diese auf das Handwerk bezogene gewerkschaftliche Politik war relativ schnell erfolgreich. Traditionell stellen die in DGB-Gewerkschaften vertretenen Arbeitnehmer die Mehrzahl der Kandidaten bei den Handwerkskammerwahlen. Zuletzt waren bei den Handwerkskammerwahlen 1991 (alte Bundesländer) gut 73 % der Vollversammlungsmitglieder (461 von 629 Arbeitnehmervertretern) gewerkschaftlich organisierte Mandatsträger, bei den von der Arbeitnehmerseite gestellten Vorstandsmitgliedern sind etwa 80 % (116 von 144) gewerkschaftlich organisiert (DGB-Bundesvorstand 1991, BHT, S. 66). Damit wurden frühere Wahlergebnisse bestätigt.

schließlich das Referat Handwerk, besetzt mit einem Sachbearbeiter, beim Hauptvorstand gegründet (IG Metall 1960, GB, S. 221).

Ausgangspunkt der Handwerksarbeit in der IG Metall ist die Vorstellung eines gemeinsamen Interesses aller Arbeitskräfte im Metallbereich. Von den für das Handwerk verantwortlichen gewerkschaftlichen Funktionären wird dabei die Ansicht vertreten, daß sich der Begriff „Industrie“ im Namen der Gewerkschaft IG Metall auf das Organisationsprinzip, nicht jedoch auf den Organisationsbereich bezieht. „Nach dem Industrie-gewerkschaftsprinzip werden alle Arbeitnehmer eines Industrie- oder eines Handwerkszweiges ohne Rücksicht auf ihren Beruf oder ihre Tätigkeit in einer Gewerkschaft zusammengefaßt, weil nur so die Interessen der Arbeitnehmer gegenüber den Arbeitgebern erfolgreich vertreten werden können“ (IG Metall 1960, Protokoll, S. 50 f.). Diese Interessenvertretung soll nach gewerkschaftlichem Selbstverständnis drei Ebenen umfassen: den Betrieb, die Selbstverwaltungsorgane des Handwerks und die Tarifpolitik mit den Schwerpunkten Lohnpolitik und Tarifgestaltung (IG Metall 1964, Protokoll, S. 90).

Wie bereits angedeutet, spielt die Mitarbeit in den Gremien der handwerklichen Selbstverwaltung eine zentrale Rolle zur Klärung der Frage nach dem Beginn der gewerkschaftlichen Handwerksarbeit in den 50er Jahren. Aus gewerkschaftlicher Sicht werden die Ansätze zu überbetrieblich wirksamen Partizipationsmöglichkeiten bei den Handwerkskammern und Innungen positiv eingeschätzt, was sich etwa an der starken Beteiligung von Mitgliedern der IG Metall an den Wahlen zur handwerklichen Selbstverwaltung ablesen läßt.<sup>39</sup> Gleichwohl wird in der innergewerkschaftlichen Diskussion hervorgehoben, daß diesem Engagement ein deutlich geringerer Stellenwert gegenüber der betrieblichen Organisationsarbeit sowie der Tarifarbeit zukommt. Gewerkschaftliche „Arbeit (kann) in den Handwerkskammern nicht im Mittelpunkt ... stehen (...) ... Basisarbeit ist angesagt. Handwerksarbeit muß sich in den Betrieben vollziehen“ (IG Metall 1992, Protokoll, S. 99). Ein weiterer Schwerpunkt gewerkschaftlicher Handwerksarbeit liegt, wie in der gesamten Organisation, auf dem Feld der Tarifpolitik, die als „das Herzstück“ der Handwerksarbeit bezeichnet wird (IG Metall 1985, Protokoll, S. 17; IG Metall 1988, Protokoll, S. 41).

---

39 Mehr als ein Drittel (164 von 461) der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmervertreter in den Vollversammlungen der Handwerkskammern sind Mitglieder der IG Metall (IG Metall 1992, GB, S. 137).

Zur Umsetzung dieser Ziele der Handwerkspolitik in der IG Metall wurde bereits Anfang der 60er Jahre eine organisatorische Struktur erarbeitet, die in den Grundzügen bis heute besteht.

- Die im Handwerk beschäftigten Mitglieder der IG Metall werden auf Ebene der Verwaltungsstellen entlang der einzelnen Branchen organisiert, wobei dies von der Zahl der dort jeweils beschäftigten Arbeitskräfte abhängt. Bei einer zu geringen Zahl können einzelne Branchen zusammengelegt werden. „Branchenarbeit ist mühselig und still. Sie ist aber ohne Zweifel die Grundlage unserer Handwerksarbeit überhaupt“ (IG Metall 1964, GB, S. 210).
- Als zweites Gremium auf Ebene der Verwaltungsstellen werden Handwerksausschüsse gebildet, dem die Branchenleiter angehören. Ein Handwerksausschuß soll auch dann gebildet werden – bestehend aus interessierten Arbeitskräften des Handwerks –, wenn es zu keiner Branchenbildung kommt. Aufgabe des Handwerksausschusses ist es, die Zielsetzungen der gesamten Gewerkschaftsarbeit im Handwerk innerhalb einer Verwaltungsstelle festzulegen.
- Auf Ebene des Bezirks werden Bezirkshandwerksausschüsse installiert, um den Informationsaustausch zwischen den Verwaltungsstellen einerseits und zum Vorstand andererseits zu gewährleisten. Mitglieder dieser Ausschüsse sind die Vorsitzenden der örtlichen Handwerksausschüsse jeder Verwaltungsstelle oder ein gewählter Vertreter, wenn ein solcher Ausschuß nicht besteht. Bei den regelmäßig durchzuführenden Bezirkskonferenzen werden auf regionaler Ebene tarifliche, organisatorische und gewerkschaftspolitische Fragen diskutiert.
- Im Handwerksausschuß beim Vorstand vertreten sind die Vorsitzenden der Bezirkshandwerksausschüsse. Ein Instrument zur Bearbeitung spezifischer Problemlagen besteht für die Vorstandsabteilung Handwerk seit 1974 darin, Fachausschüsse einzuberufen (ebd., S. 210 f.; IG Metall 1976, GB, S. 228 ff.).

Verfolgt man die Diskussionen der ab 1960 regelmäßig stattfindenden Bundeshandwerkskonferenzen innerhalb der IG Metall, so konzentrieren sich die inhaltlichen Themenstellungen vornehmlich auf die Bedingungen gewerkschaftlicher Handwerksarbeit in den Verwaltungsstellen und die besonderen Anforderungen, die sich bei den Organisationsbemühungen

von Handwerksbetrieben ergeben.<sup>40</sup> Zum einen werden Problemstellungen aufgegriffen, die sich für die gewerkschaftliche Organisation aus den strukturellen Bedingungen handwerklicher Produktions- und Arbeitsweisen ergeben. Zum anderen stehen Probleme im Mittelpunkt, die zusammenhängen mit dem Stellenwert handwerklicher Interessenvertretung innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation.

(2) Bereits ab den 60er Jahren wurde innerhalb des Handwerksbereichs der IG Metall die Meinung vertreten, daß sich die Organisationsbemühungen auf Handwerksbetriebe mit mehr als 20 Arbeitskräften konzentrieren sollten.<sup>41</sup> Erst in zweiter Linie sollte versucht werden, kleinere Betriebe mit fünf und mehr Arbeitskräften zu organisieren (IG Metall 1964, Protokoll, S. 99; IG Metall 1976, Protokoll, S. 60; IG Metall 1982, GB, S. 10). Dadurch wurde die Zahl potentiell zu organisierender Betriebe und Arbeitskräfte beschränkt.

Betrachtet man die Entwicklung der Mitgliederzahlen im Metallhandwerk, so läßt sich eine deutliche Zweiteilung erkennen. Während im Zeitraum zwischen 1955 und 1975 die Zahl der Mitglieder kontinuierlich (von gut 60.000 auf knapp 110.000) gesteigert wurde, erfolgte ab 1975 bis Anfang der 90er Jahre keine weitere nennenswerte Erhöhung der Mitgliederzahl.<sup>42</sup> Deutlich sichtbar werden diese Stagnationstendenzen daran, daß auch in der Gruppe der Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten nur in 20 % der Fälle gewählte Betriebsräte arbeiten (IG Metall 1988, Protokoll, S. 86). Über den gesamten betrachteten Zeitraum hinweg ist erkennbar, daß die große Mehrzahl der Mitglieder aus einem abgegrenzten Bereich des Metallhandwerks kommt, wobei das Kfz-Gewerbe mit etwa 25 % bis 30 % den größten Teil der Mitglieder stellt. Zahlenmäßig stark vertreten unter den Mitgliedern der IG Metall im Metallhandwerk sind

---

40 Die Diskussionen, die sich auf die Mitarbeit in den handwerklichen Selbstverwaltungsorganen bezogen, konzentrierten sich weitgehend auf den Protest gegen den privatrechtlichen Charakter der oberhalb der Handwerkskammern angesiedelten zentralen privatrechtlichen Handwerksorganisationen, in denen praktisch keine Mitbestimmung der Arbeitskräfte vorgesehen ist (vgl. Abschnitt 2).

41 Betriebsräte können gewählt werden in Betrieben mit mindestens fünf wahlberechtigten Arbeitnehmern, der Betriebsrat besteht dann aus einer Person. Bei Betrieben mit 21 bis 50 wahlberechtigten Arbeitnehmern besteht der Betriebsrat aus drei Mitgliedern (§§ 1, 9 BetrVG).

42 Anfang 1992 waren für den Bereich Handwerk in der IG Metall knapp 124.000 Mitglieder erfaßt (IG Metall 1992, Protokoll, S. 54).

außerdem die Schlosser, Elektriker sowie die Bereiche Sanitär-Installation und Zentralheizungsbau. Bezogen auf das gesamte Metallhandwerk ergibt sich ein Organisationsgrad von etwa 10 %; in den Betrieben, in denen Betriebsratswahlen durchgeführt werden, liegt der Organisationsgrad bei etwa 30 % bis 35 %. Diese kurze Übersicht zeigt den Versuch der Organisation, durch eine Konzentration auf bestimmte Branchen – mit einer vergleichsweise höheren Anzahl von Betrieben über 20 Beschäftigten – den Organisationsgrad im Metallhandwerk zu steigern. Erfolgversprechend ist diese Strategie offenbar überall dort, wo es gelingt, Betriebsräte aufzubauen. Gleichwohl ergibt eine Betrachtung der Mitgliederzahlen über einen längeren Zeitraum hinweg den Eindruck, daß diese Strategie insgesamt nur bedingt als erfolgreich einzuschätzen ist. Die länger andauernde Stagnation der Mitgliederzahlen im Metallhandwerk verweist auf das offensichtlich ungelöste Problem einer ungenügenden Versorgung mit angemessenen Ressourcen für die gewerkschaftliche Handwerksarbeit.

Geprägt werden die Organisationsbemühungen im metallverarbeitenden Handwerk darüber hinaus durch die – im Gegensatz zum (groß-)industriellen Bereich – Vielzahl der Branchen. Ablesen läßt sich diese Vielfalt daran, daß der Organisationsbereich der IG Metall insgesamt 59 Handwerksbranchen umfaßt (IG Metall 1992, GB, S. 23 ff.). Diese heterogene Struktur des Metallhandwerks führt zu einer großen Zahl von Tarifverträgen,<sup>43</sup> so daß Tarifverhandlungen praktisch während des ganzen Jahres stattfinden. Eine weitere wichtige Rahmenbedingung für die gewerkschaftliche Organisationsarbeit im Metallhandwerk besteht darin, daß ein großer Teil der Arbeitskräfte in diesem Bereich nicht stationär,<sup>44</sup> also dauerhaft an einer Betriebsstätte, sondern an immer wieder wechselnden Arbeitsorten (in Montagebetrieben oder auf Baustellen) beschäftigt ist. Entsprechend schwierig und aufwendig ist es für die gewerkschaftlichen Handwerkssekretäre, den Austausch zwischen den Beschäftigten und der Organisation, etwa durch regelmäßige Betriebsversammlungen, sicherzustellen.

---

43 Ende der 80er Jahre handelte es sich dabei um 119 Manteltarifverträge, 90 Lohntarifverträge, 54 Tarifverträge zu Ausbildungsvergütungen sowie um 230 weitere Tarifverträge (IG Metall 1988, GB, S. 107).

44 So wird etwa die Zahl der nicht stationär beschäftigten Arbeitskräfte im Metallhandwerk für Ende der 60er Jahre mit 70 % angegeben (IG Metall 1969, GB, S. 81).

Aufgrund des dualen Systems der Interessenvertretung besteht neben der direkten Betreuung gewerkschaftlicher Mitglieder eine weitere wichtige Aufgabe für die Organisation darin, Betriebsratsgründungen zu unterstützen. In Betrieben mit gewählten Interessenvertretungen erhöht sich die Chance, den innerbetrieblichen gewerkschaftlichen Organisationsgrad zu steigern und so einen Prozeß mit weiteren Mitgliederzuwächsen in Gang zu setzen. Allerdings erweist sich bereits der Zugang zu den Handwerksbetrieben aus gewerkschaftlicher Sicht als schwierig. Im Vergleich zu Industriebetrieben muß weitaus mehr Energie und Ausdauer aufgebracht werden, um Erfolge zu erzielen. Reichen beim Industriebetrieb zwei Anläufe, „muß im Handwerksbetrieb das Doppelte, wenn nicht sogar das Dreifache an Zeit aufgewendet werden, um die Beschäftigten davon zu überzeugen, wie wichtig gerade in der heutigen Zeit ein Betriebsrat für alle Beschäftigten ist“ (IG Metall 1982, Protokoll, S. 63). Betriebsratsgründungen, so die Erfahrung, würden häufig erst in Zusammenhang mit innerbetrieblichen Konflikten – dann, wenn die Bande der „Betriebsfamilie“ zerreißen – gegründet. Solche Neugründungen erfolgen im Handwerk häufig durch Arbeitskräfte, die nur über wenige Erfahrungen mit den Möglichkeiten und Grenzen betrieblicher Mitbestimmung verfügen. Deshalb hängt der Erfolg solcher Versuche, Arbeitnehmerrechte im Handwerk durchzusetzen, wesentlich ab von gewerkschaftlicher Unterstützung. „Handwerkssekretäre aus Verwaltungsstellen berichten, daß die gleichzeitige Durchführung von fünf erstmaligen Betriebsratswahlen ein Full-time-Job für einen Sekretär bedeute“, in der ersten Phase nach der Betriebsratswahl ist „der Sekretär praktisch ein weiteres Betriebsratsmitglied“, was die arbeitsintensive Phase nochmals verlängert (IG Metall 1992, GB, S. 42 f.).

Eine weitere strukturelle Schwierigkeit handwerklicher Gewerkschaftsarbeit hängt mit der Abwanderung von Arbeitskräften der metallverarbeitenden Handwerke zusammen, wobei die Mehrzahl der Gesellen in den industriellen Bereich wechselt. Nach den Erfahrungen der mit Gewerkschaftsarbeit befaßten Funktionäre sind die Fälle durchaus verbreitet, in denen Arbeitskräfte aus dem Handwerk für Gewerkschaftsarbeit nach langer Überzeugungsarbeit gewonnen werden, dann jedoch in die Industrie abwandern.<sup>45</sup> In vielen Fällen setzen diese Arbeitskräfte ihre gewerkschaftspolitische Arbeit in den Industriebetrieben fort, so daß sich

---

45 Organisationsverluste treten außerdem auch dann ein, wenn ganze Betriebe aus dem Organisationsbereich des Handwerks zur Industrie überwechseln (IG Metall 1964, GB, S. 208).

ein solcher Betriebswechsel für die Organisation insgesamt positiv, für die gewerkschaftliche Handwerksarbeit jedoch nachteilig auswirkt. Verlassen diese Arbeitskräfte den Betrieb, ist dies in vielen Fällen gleichbedeutend mit dem Zusammenbruch der gesamten gewerkschaftlichen Arbeit im Betrieb. Im Fall der Abwanderung gewerkschaftlich aktiver Arbeitskräfte aus Handwerksbetrieben muß dort häufig in mühevoller Kleinarbeit die Organisationsarbeit wieder neu begonnen werden, da Handwerksarbeit meist vom Engagement weniger aktiver Arbeitskräfte im Betrieb abhängt (IG Metall 1973, Protokoll, S. 49). Diese Zusammenhänge verweisen auf eine hohe Fluktuation der organisierten Beschäftigten im Metallhandwerk, was kurz am Beispiel der Entwicklung der Mitgliederzahlen zwischen 1985 und 1987 verdeutlicht werden soll.

Die Mitgliederzahl im Metallhandwerk konnte zwischen 1985 und 1987 um mehr als 7.000 erhöht werden. Um diese Zahl zu erreichen, war es allerdings notwendig, über 32.000 Mitglieder neu aufzunehmen. Daraus ergibt sich, daß im Metallhandwerk in diesem Zeitraum eine Fluktuation von über 25.000 Mitgliedern (23,5 % der gesamten Zahl der Gewerkschaftsmitglieder im Metallhandwerk bezogen auf 1985) zu verzeichnen war. Dabei ist die Fluktuationsrate nicht zu verwechseln mit Austritten aus der Gewerkschaft, die nur einen Teil dieser Rate ausmachen. Ein großer Teil der früher im Handwerk beschäftigten Mitglieder arbeitet jetzt im industriellen Bereich und wird an einer anderen Stelle innerhalb der Organisation als Mitglied geführt. Bei einem weiteren Teil der ehemals im Metallhandwerk organisierten Arbeitskräfte fand ein Berufswechsel statt und in der Folge der Übertritt in eine andere DGB-Gewerkschaft (IG Metall 1988, GB, S. 37).

(3) Ein weiterer wichtiger Problemkreis hängt mit dem Selbstverständnis handwerklicher Gewerkschaftsarbeit innerhalb der IG Metall zusammen. Von den mit Handwerksarbeit befaßten Funktionären wird durchgängig beklagt, daß ihrer Arbeit innerhalb der Organisation zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, was sich generell in der „materiell“ schlechten Ausstattung ihrer Arbeit und speziell in der chronischen personellen Unterbesetzung des Handwerksbereichs zeige. Wiederholt wird dabei die Ansicht geäußert, daß die Handwerker das „5. Rad am Wagen“ der gesamten Organisation sind (IG Metall 1964, Protokoll, S. 114 f.; IG Metall 1973, Protokoll, S. 80; IG Metall 1995, Protokoll, S. 36). Dabei kommt deutlich zum Ausdruck, daß die in den Verwaltungsstellen für Handwerk zuständigen Funktionäre eine Benachteiligung gegenüber der gewerkschaftlichen Betreuungssituation im industriellen Bereich sehen.

„Wir werden dort aktiv, wo große Industriekonzerne oder große Industriebetriebe zigtausende Mitglieder aufweisen können. Dort sind wir in den Betrieben. Dort müssen wir in den Betrieben sein. Dort müssen wir präsent sein, obwohl es

die Betriebsräte dort nicht notwendig hätten, daß wir dort sind. Und in dem kleinen Handwerksbetrieb, in dem der arme Betriebsrat steht, der jetzt neu gewählt ist, keine Ahnung von Tuten und Blasen hat, dort können wir nicht sein, weil wir ihm sagen müssen, wir müssen dort in die Betriebsversammlung, und dort ist Betriebsrats-sitzung, dort müssen wir sein. Ich bin also der Meinung, daß wir in diesem Bereich einfach den Stellenwert etwas verschieben müssen. Die Arbeit in den großen Betrieben ist genauso wichtig, das stimmt. Aber es ist auch wichtig, einmal zu sagen, hier in dem großen Betrieb, ihr könnt doch dieses oder dieses Problem allein lösen, laßt mich doch in den Handwerksbetrieb gehen und laßt mich dem Betriebsrat helfen, daß der dort weiterkommt“ (IG Metall 1973, Protokoll, S. 104).

Ähnlich kritisch wird das Verhältnis zwischen anfallender Arbeit und personeller Besetzung auf Ebene der Bezirke und der Vorstandsverwaltung eingeschätzt. „Wenn man einmal alle Abteilungen unseres Vorstandes durchleuchtet, dann gibt es wohl kaum eine, die so viel Arbeit zu leisten hat und nach unserer Meinung so schlecht besetzt ist wie die Abteilung Handwerk“ (IG Metall 1969, Protokoll, S. 92).<sup>46</sup> Im Gegensatz zum Handwerk verfahren, so die Funktionäre, die Organisation im großbetrieblichen Bereich ganz anders. Auf Vorstandsebene würden dort z.B. von einer ganzen Abteilung (der Abteilung Automation) Beratungs- und Unterstützungsfunktionen für die Betriebsräte der Großkonzerne – u.a. aus dem Automobilbereich – bereitgestellt (IG Metall 1982, Protokoll, S. 100).

Insgesamt verweist die innergewerkschaftliche Diskussion darauf, daß die schwierigen Rahmenbedingungen für die gewerkschaftliche Handwerksarbeit hohe Aufwendungen erfordern, die Organisation allerdings nur begrenzt Bereitschaft zeigt, entsprechende Mittel zur Verfügung zu stellen. Eine wichtige Rolle für diese vorherrschende Zurückhaltung der Organisation gegenüber einer forcierten gewerkschaftlichen Handwerksarbeit spielt dabei, daß Rekrutierungserfolge im kleinbetrieblichen Bereich wegen der geringen Belegschaftsgrößen begrenzt bleiben. Besonders deutlich zeigen sich die widersprüchlichen Anforderungen auf Ebene der Verwaltungsstellen, wo einerseits eine besonders intensive Betreuungsarbeit der Handwerksbetriebe erforderlich wäre, andererseits die für Handwerksarbeit verantwortlichen Sekretäre kaum in der Lage sind, diese An-

---

46 Die Zahl der für die gewerkschaftliche Handwerksarbeit beim Hauptvorstand der IG Metall verantwortlichen Sachbearbeiter erhöhte sich von einer Person Ende der 50er auf drei Personen in den 80er Jahren. Seit Ende der 80er Jahre wurde der Personalbestand zeitweise wieder auf eine bis zwei Personen reduziert.

forderungen zu erfüllen. Verfolgt man die Diskussion zu diesem zentralen Problempunkt gewerkschaftlicher Handwerksarbeit, so ist zu erkennen, daß offenbar versucht wurde, diesen Widerspruch durch zwei organisationspolitische Strategieansätze abzumildern. Einerseits beschränkte die IG Metall den Organisationsbereich der zu betreuenden Betriebe, andererseits wurde versucht, dem vergleichsweise hohen Unterstützungsbedarf der Betriebsräte in den Handwerksbetrieben durch Initiierung von Modellversuchen auf Ebene der Verwaltungsstellen teilweise zu entsprechen.

Im gesamten betrachteten Zeitraum bestand eine zentrale Frage immer wieder darin, auf welche Weise und mit welchen Mitteln den besonderen Erfordernissen handwerklicher Organisationsarbeit entsprochen werden könne. Kontrovers wird dabei der zusätzliche Einsatz hauptamtlicher Funktionäre diskutiert. Insbesondere von seiten des Vorstands wird die Ansicht vertreten, der Einsatz zusätzlicher gewerkschaftlicher Sekretäre, die sich bei ihrer Arbeit in den Verwaltungsstellen weitgehend auf die Handwerksbetriebe konzentrieren könnten, löse nicht die Probleme zu geringer Mitgliederzahlen und unzureichender Betreuung der Betriebe im Metallhandwerk. „Um es kurz zu sagen, die Intensivierung der gewerkschaftlichen Arbeit im Metallhandwerk sollte nicht abhängig gemacht werden von einer Vergrößerung des Verwaltungsapparates der Gewerkschaft“ (IG Metall 1969, GB, S. 107). Begründet wird diese Einschätzung allerdings weniger mit inhaltlichen Argumenten, sondern in erster Linie mit fehlenden finanziellen Mitteln, was weder eine angemessene Betreuung der einzelnen Personengruppen,<sup>47</sup> noch eine flächendeckend gleichmäßig intensive Gewerkschaftsarbeit realisierbar erscheinen läßt.<sup>48</sup> Dagegen wird seitens der Mitglieder die Ansicht vertreten, daß neben einem verstärkten ehrenamtlichem Engagement „auch mit gezieltem

---

47 „Im Idealfall müßten wir in jeder Kleinstadt präsent sein, aber das kann niemand finanzieren“ (IG Metall 1979, Protokoll, S. 64).

48 „Ich kenne die Erwartungen der Kolleginnen und Kollegen aus dem Handwerk, die sich feste Ansprechpartner in der Verwaltungsstelle wünschen. Hier sind die Ortsverwaltungen gefordert, darüber zu entscheiden, wie im Rahmen der Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Einsatz einzelner Handwerks- oder Fachsekretäre erfolgen kann. Sicher wäre es idealerweise wünschenswert, daß eine Kollegin oder ein Kollege ausschließlich für das Handwerk zuständig ist. Aber ihr wißt selbst: Die Forderungen nach jeweils eigenen Ansprechpartnern, die nur für Angestellte, für Ausländer, Frauen, Jugendliche und so weiter zuständig sind, liegen auf dem Tisch, aber sie wären nicht zu befriedigen“ (IG Metall 1995, Protokoll, S. 24).

Personaleinsatz im hauptamtlichen Bereich“ gearbeitet werden müsse (IG Metall 1979, Protokoll, S. 85). Hingewiesen wird in diesem Zusammenhang außerdem darauf, daß nach allen Erfahrungen mit dem Einsatz zusätzlicher Personalkapazität die Mitgliederzahlen steigen. Bereits nach drei Jahren, so die Einschätzung, hätte sich ein zusätzlicher Sekretär durch eine entsprechend erhöhte Zahl der Neuaufnahmen im Handwerk „bezahlt gemacht“ (IG Metall 1992, Protokoll, S. 45).

Um dem erhöhten Personalbedarf für die Handwerksarbeit wenigstens ansatzweise zu entsprechen, werden seit Anfang der 70er Jahre „Schwerpunktsekretäre“ in den Verwaltungsstellen eingesetzt.<sup>49</sup> Charakteristisch für diese organisationspolitische Maßnahme sind eine Kostenaufteilung – meist zwischen einer Verwaltungsstelle und dem Hauptvorstand – sowie eine Kostenbegrenzung, da dieser zusätzliche Personaleinsatz auf einen bestimmten Zeitraum (etwa zwischen drei und fünf Jahren) begrenzt bleibt. Prinzipiell werden die Erfahrungen mit dem Einsatz dieser Sekretäre, die sich in einer Verwaltungsstelle schwerpunktmäßig mit Handwerksarbeit beschäftigen, positiv eingeschätzt, da der jeweilige Organisationsgrad in den meisten Fällen deutlich angehoben werden konnte. Gleichzeitig wird jedoch auch beobachtet, „daß dort, wo ein Schwerpunktsekretär nicht mehr tätig ist, die Mitgliederentwicklung rückläufig ist“ (IG Metall 1973, Protokoll, S. 94). Beendet der Schwerpunktsekretär seine befristete Tätigkeit – indem er die Verwaltungsstelle verläßt oder neue Aufgaben innerhalb der Verwaltungsstelle übernimmt –, verlieren die ehrenamtlichen Funktionäre häufig ihren Ansprechpartner. Offenbar bilden jedoch besonders die persönlichen Beziehungen zwischen den hauptamtlichen und den ehrenamtlichen Funktionären eine wesentliche Basis für eine erfolgreiche gewerkschaftliche Handwerksarbeit. Diese über längere Zeiträume hinweg aufgebauten persönlichen Vertrauensverhältnisse scheinen im handwerklichen Umfeld durch andere organisationsichernde Maßnahmen nicht substituierbar zu sein. Dies führt dazu, daß, „sobald die Person, auf dessen Vertrauen sich Handwerksarbeit aufbaut, weg ist, (...) ein Teil der Handwerksarbeit zusammen(bricht)“ (IG Metall 1988, Protokoll, S. 255). Generell läßt sich für gewerkschaftliche Handwerksarbeit aus diesen Erfahrungen schließen, daß sie nur langfristig angelegt erfolgreich sein kann und daher „sporadische Aktionen oh-

---

49 Erstmals in den 60er Jahren wurden vom Vorstand der IG Metall Schwerpunktsekretäre für ausgewählte Betriebe mit besonders hohen Organisationsdefiziten im industriellen Bereich (Automobil-, Elektroindustrie) eingesetzt (Streck 1981, S. 87).

ne weiterführende Betreuung und Kleinarbeit ... keinen Erfolg“ versprechen (IG Metall 1969, Protokoll, S. 267).

### 3.2 Organisationspolitische Situation im Kfz-Gewerbe

Wie aus diesen Diskussionen deutlich wird, nimmt das Metallhandwerk innerhalb der IG Metall gegenwärtig eine Randstellung ein, was auch für das Kfz-Handwerk zutrifft. Gleichwohl zeichnet sich das Kfz-Gewerbe durch eine Reihe von Besonderheiten aus. Im Gegensatz zu Gewerken wie dem Heizungs- und Sanitärhandwerk, bei dem die Beschäftigten meist auf Baustellen arbeiten, findet die Arbeit im Kfz-Handwerk ausschließlich im jeweiligen Betrieb statt. Für eine kontinuierliche Interessenvertretungsarbeit durch die Betriebsräte und die Gewerkschaftsvertreter sind hier vergleichsweise günstige Ausgangsvoraussetzungen gegeben. Dies läßt sich daran ablesen, daß die Kfz-Mechaniker im Metallhandwerk jeweils die höchsten Mitgliederzahlen aufweisen.<sup>50</sup>

Eine andere Besonderheit des Kfz-Handwerks zeigt die Betriebsgrößenstruktur. Die Mehrzahl der Betriebe ist – ähnlich wie in anderen Handwerksbranchen – sehr klein und beschäftigt durchschnittlich nur acht Arbeitskräfte. Daneben existiert jedoch eine Reihe großer Kfz-Betriebe mit mehreren hundert Beschäftigten, wobei diese Betriebe häufig in größeren Städten angesiedelt sind. Der hohe Organisationsgrad im Kfz-Gewerbe in einer Verwaltungsstelle ist daher oft auf eine vergleichsweise hohe Organisationsbereitschaft und auf die günstigen Organisationsvoraussetzungen eines einzigen großen Kfz-Betriebs (oder einiger weniger) zurückzuführen. Diese Struktur soll im folgenden an einzelnen Beispielen der Auswertung der Betriebsratswahlen 1987 für das Kfz-Gewerbe illustriert werden (vgl. auch Mendius u.a. 1993, S. 89 ff.).

In die Auswertung der Betriebsratswahl 1987<sup>51</sup> wurden 908 Kfz-Betriebe mit insgesamt knapp 90.000 Beschäftigten einbezogen. Bei der großen Mehrzahl handelt

---

50 Die vergleichsweise große Bedeutung des Kfz-Handwerks für die gewerkschaftspolitische Handwerksarbeit zeigt sich z.B. auch in der allgemein hohen Beteiligung von Betriebsräten des Kfz-Gewerbes an der gewerkschaftlichen Gremienarbeit im Metallhandwerk.

51 Diese Auswertung fand im Rahmen von Projektarbeiten statt, wobei zunächst auch eine Auswertung der Betriebsratswahlen 1990 für den Kfz-Bereich geplant war. Dies konnte jedoch während der Projektlaufzeit (1990 bis 1992) nicht realisiert werden, da „im November 1990 und im August 1991 (...) durch

es sich um markengebundene Betriebe (inkl. Niederlassungen) des Kfz-Gewerbes (vgl. Kapitel VI). Bei der Verteilung der Beschäftigtengruppen zeigt sich erwartungsgemäß ein hoher Anteil männlicher Arbeitskräfte, während die weiblichen Beschäftigten nur eine geringe Rolle spielen. Betrachtet man die Verteilung auf Betriebsgrößenklassen, so befindet sich das Gros der Betriebe (über 80 %) in den Kategorien zwischen 20 und 199 Beschäftigten. Bezieht man die Verteilung der Gesamtbeschäftigung nach Betriebsgrößenklassen in die Betrachtung mit ein, so zeigt sich, daß in diesem Bereich knapp die Hälfte der Beschäftigten in Kfz-Betrieben mit Betriebsrat arbeiten.

Unübersehbar ist eine Konzentration der Zahl der Beschäftigten auf mittlere und größere Betriebe. Generell läßt sich dies auf das erklärte Ziel der Handwerkspolitik der IG Metall zurückführen, Handwerksbetriebe mit mehr als 20 Beschäftigten in den Mittelpunkt der Organisationsanstrengungen zu stellen (vgl. Abschnitt 3.1). Hinzu kommen die spezifischen Strukturen des Kfz-Gewerbes, die sich insbesondere bei den sehr großen Betrieben im Bereich der Werkniederlassungen – von denen 107 mit über 22.000 Beschäftigten an der Betriebsratswahl 1987 teilgenommen haben – niederschlagen. Diese Betriebe unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich ihrer Größe, sondern weisen aufgrund ihrer Integration in die Herstellerunternehmen im Vergleich mit den markengebundenen Kfz-Betrieben andere mitbestimmungspolitische Voraussetzungen auf (vgl. Kapitel VI). Darüber hinaus ist in dieser Gruppe die Sonderstellung der Niederlassungen von Mercedes-Benz zu berücksichtigen. Die Betriebe dieses Fabrikats dominieren mit einem Anteil von 60 % in der Gruppe der Betriebe mit mehr als 500 Arbeitskräften, beschäftigen – bezogen auf die betrachteten Kfz-Betriebe, in denen Betriebsratswahlen durchgeführt wurden – durchschnittlich die meisten Arbeitskräfte (430) und stellen etwa 20 % der Beschäftigten, die insgesamt in den 908 Betrieben mit Betriebsrat arbeiten.

In der Mehrzahl der in der Auswertung berücksichtigten Betriebe sind die Betriebsräte in der IG Metall (zu etwa 76 %) organisiert. Dies ist wenig überraschend, da Betriebsratsgründungen häufig auf Initiative oder mit massiver Unterstützung der Organisation erfolgen. Berücksichtigt man außerdem die Betriebsgrößenklassen und den jeweiligen Organisationsgrad der Beschäftigten, so deutet sich ein Zusammenhang zwischen beiden Größen an. Eine starke gewerkschaftliche Orientierung der Betriebsräte, die sich in der Gewerkschaftsmitgliedschaft ausdrückt, scheint eine wachsende Bereitschaft in der Belegschaft zu befördern, ebenfalls der Gewerkschaft beizutreten.

---

einen datentechnischen Fehler dem Metallhandwerk statistisch über 50 % der erfaßten Mitglieder verloren(gingen) ... Trotz wiederholtem Anschreiben der Verwaltungsstellen konnte die Bereinigung der Betriebsdatei nicht abgeschlossen werden, da zur Zeit noch nicht alle Rückmeldungen vorliegen“ (IG Metall 1992, GB, S. 27). Vor dem Hintergrund der seit längerer Zeit wenig veränderten Mitgliederzahlen im Metallhandwerk insgesamt (vgl. Abschnitt 3.1) ist jedoch davon auszugehen, daß die Ergebnisse der Betriebsratswahlen für 1987 nach wie vor wichtige Grundstrukturen zur Situation der Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe weitgehend zutreffend abbilden.

Aus der bisherigen Darstellung wurde deutlich, daß den Verwaltungsstellen mit der Betreuung und Organisation der Handwerksbetriebe eines regional abgegrenzten Gebietes eine zentrale organisationspolitische Rolle zufällt, die jedoch nur eingeschränkt ausgefüllt werden kann. Dabei konnte zwischen Problemlagen, die eher mit den strukturellen Bedingungen handwerklicher Produktions- und Arbeitsweisen zusammenhängen, und stärker organisationspolitischen Problemen unterschieden werden. Eine Diskussion der Bedingungen der gewerkschaftlichen Handwerksarbeit im Kfz-Gewerbe „vor Ort“, also auf Ebene der Verwaltungsstellen,<sup>52</sup> erfolgt daher ebenfalls vor dem Hintergrund dieser doppelten Problemstellung.

(1) Zwar ist die Organisationsbereitschaft im Kfz-Gewerbe höher als in anderen Gewerken des metallverarbeitenden Bereichs, gleichwohl bleibt der Organisationsgrad gegenüber dem industriellen Bereich deutlich zurück. Eine wichtige Rolle spielen dabei die im Handwerk nach wie vor wirksamen Vorbehalte gegenüber gewerkschaftlichen Aktivitäten, und zwar nicht nur seitens der Betriebsinhaber, sondern teilweise auch seitens der Beschäftigten. Besonders hartnäckiger Widerstand von den Betriebs-eigentümern wird insbesondere Versuchen der Belegschaften entgegengesetzt, Betriebsratswahlen durchzuführen, was – da Betriebsräte, wie dargestellt, eine hohe strategische Bedeutung für die Organisation von Arbeitsstätten besitzen – für die IG Metall problematisch ist. Nach den Erfahrungen der mit Handwerk beschäftigten gewerkschaftlichen Sekretäre kommt es dabei oft zu massiven Repressalien durch die Betriebseigentümer. Dies zeigt sich etwa in Kündigungen der Mitglieder des Wahlvorstands durch die Betriebe, wobei solche Auseinandersetzungen häufig erst vor dem Arbeitsgericht entschieden werden können. Widerstand gegen Betriebsratswahlen scheint besonders in den Betrieben weitverbreitet, in denen die betrieblichen Führungsfunktionen mit der Person der Betriebseigentümer zusammenfallen (vgl. auch Kotthoff 1981, S. 253). Dies trifft auf die Mehrzahl der Kfz-Betriebe zu. Vornehmlich in größeren Betrieben, in denen diese Funktionen in aller Regel getrennt sind, ist dagegen eine höhere Akzeptanz gewerkschaftlicher Aktivitäten – in ein-

---

52 Die empirische Basis der folgenden Darstellung bilden ausführliche Interviews mit hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären in ausgewählten Bezirken und Verwaltungsstellen im Organisationsbereich der IG Metall (vgl. auch Mendius u.a. 1993, S. 123 ff.).

zelen Fällen bis hin zur Einstufung des Betriebsrats als „betrieblicher Ordnungsfaktor“ – festzustellen.<sup>53</sup>

Negative Einschätzungen zum Stellenwert kollektiver Interessenvertretung sind jedoch auch bei den Belegschaften der Kfz-Betriebe verbreitet. Diese Beschäftigtengruppen verhalten sich gegenüber einer Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft eher abwartend und teilweise ablehnend (vgl. auch Wassermann 1992, S. 35, 95). Dieses Verhalten, so die Einschätzung der Handwerkssekretäre, ist in erster Linie auf die intensiven sozialen Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft in den Handwerksbetrieben zurückzuführen, in denen im unmittelbaren Austausch mit den betrieblichen Entscheidungsträgern die eigenen Anliegen individuell ausgehandelt werden können. Durch relativ ganzheitlich aufgebaute Arbeitsvollzüge, die überschaubar sind und eine gewisse Selbständigkeit in der Arbeit bieten, entwickeln sich eine hohe Betriebsloyalität und -identifikation der Arbeitnehmer (vgl. auch Mendius u.a. 1987, S. 178 ff.). Als Fachkräfte sind sie für den Betrieb oft nur schwer zu ersetzen, worauf sich ihre relativ starke Verhandlungsposition gründet. Gleichwohl verweisen die Handwerkssekretäre auch darauf, daß über diese „individualistischen“ Alternativen der Interessenwahrnehmung nur ein Teil der Belegschaften (die jüngeren, besonders aktiven und qualifizierten Arbeitskräfte) verfügt. Daraus entsteht die Gefahr einer Interessendifferenzierung und der Benachteiligung durchsetzungsschwacher Belegschaftsgruppen.

Insgesamt ergibt sich vor dem Hintergrund dieser Konstellation für die Handwerkssekretäre der Eindruck, daß gewerkschaftliche Aktivitäten in Betrieben, in denen nicht bereits aktive Mitglieder oder gar ein Betriebsrat vorhanden sind, nur schwer initiiert werden können. Solange keine unmittelbar bedrohliche Situation auftritt, in der betriebliche „Grundrechte“ der Arbeitskräfte tangiert werden, ist es kaum möglich, gewerkschaftspolitische Positionen in die Betriebe hineinzutragen.<sup>54</sup> Eine Öff-

---

53 Neben der – Größenbedingt anderen – Sozialstruktur dieser Betriebe könnte ein weiterer Grund darin liegen, daß in vielen Fällen die Inhaber der großen Kfz-Betriebe maßgebliche Funktionen im Rahmen der handwerklichen Selbstverwaltung ausüben und dort mit Arbeitnehmervertretern zusammenarbeiten.

54 Wenig erfolgversprechend, so der generelle Eindruck, ist die Durchführung von Informationskampagnen zu unterschiedlichen gewerkschaftspolitisch relevanten Themen (z.B. Tarifverhandlungen, Arbeitszeitverkürzung, Unfallverhütung) oder die Durchführung anderer Aktionen (Verteilen von Flugblät-

nung für gewerkschaftliche Unterstützung und Initiativen zur Wahl eines Betriebsrats erfolgen häufig erst dann, wenn die innerbetrieblichen Probleme nicht mehr ohne Hilfe von außen bewältigbar scheinen. Betriebsratswahlen stehen oft als Endpunkte massiver innerbetrieblicher Konflikte, die sich in vielen Fällen aus Streitigkeiten über Verfahrensregeln entwickeln. Solche Anlässe können etwa die Einführung neuer Arbeitszeitregeln sein, mit denen die Kfz-Betriebsinhaber auf die Anforderungen der Hersteller nach einer Ausdehnung der Betriebsöffnungszeiten reagieren, oder Streitfragen hinsichtlich der Lohnfindung, die sich auf die von den Herstellern vorgegebenen Arbeitswerte beziehen (vgl. genauer Kapitel IV, Abschnitt 3).

In einer solchen Situation eröffnet sich die Chance, eine gewerkschaftliche Basis in den Kfz-Betrieben zu schaffen, wobei es zunächst darum geht, einen möglichst hohen Organisationsgrad in den Betrieben zu erreichen. Um die innerbetrieblichen Mitspracherechte der Belegschaften umzusetzen, müssen in einem nächsten Schritt Betriebsratswahlen durchgeführt werden. Damit beginnt für den jeweiligen Handwerkssekretär ein langwieriger und arbeitsintensiver Prozeß, der sich mit der Vorbereitung und Durchführung einer einzigen Betriebsratswahl über Wochen oder Monate hinweg erstrecken kann (vgl. auch Neumann u.a. 1989, S. 88 f., sowie Hoffmann, Neumann 1987, S. 506 ff.).

Anfangen von der Suche nach Kandidaten für einen Wahlausschuß und deren Beratung sowie Unterstützung über die Einleitung der Wahl bis zur Nominierung von Kandidaten und der Durchführung der Wahl selbst ist die ständige Präsenz des Sekretärs gefragt. In vielen Fällen muß er darüber hinaus Konflikte mit dem Arbeitgeber austragen, „seine Kandidaten“ immer wieder motivieren und konkrete Hilfestellungen (etwa bei rechtlichen Fragen) leisten. Eine zentrale Aufgabe für den Handwerkssekretär besteht darin, mit den aktiven Belegschaftsmitgliedern ein gegenseitiges persönliches Vertrauensverhältnis aufzubauen. Gerade in dieser Phase ist das Vertrauensverhältnis des Betriebsratskandidaten zu „seinem“ Handwerkssekretär und dessen Präsenz von entscheidender Bedeutung. Eine Vorbereitungsphase wird deshalb als sehr wichtig angesehen, weil hier die Basis für eine längerfristig erfolgreiche Betriebsratsarbeit gelegt werden muß. Diese intensive Zusammenarbeit setzt sich häufig nach einer erfolgreichen Betriebsratswahl fort, da die Handwerkssekretäre den neu gewählten Betriebsräten – die in der Regel eine gewisse Zeit benötigen, um sich mit der neuen Materie (Anwendung des BetrVG im Betrieb u.a.) vertraut zu machen – häufig umfangreiche Hilfestellungen leisten müssen, bis sich eine gewisse Routine in der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit einstellt.

---

tern, Anzeigen in Zeitungen, Seminare, die speziell das Metallhandwerk bzw. das Kfz-Handwerk betreffende Themen behandeln u.a.), um überhaupt auf die Existenz der Gewerkschaft aufmerksam zu machen.

Zwar kann die Neugründung von Betriebsräten grundsätzlich dazu beitragen, eine Organisationsgrundlage in den Betrieben zu schaffen. Dies bleibt jedoch prekär, da die Betriebsratsarbeit oft auf eine Person zentriert ist. Gewerkschaftlich aktiv sind häufig solche Arbeitskräfte, die auch eine hohe fachliche Qualifikation aufweisen. Dadurch ergeben sich für sie immer wieder Möglichkeiten, innerhalb der Betriebe in mittlere Führungsfunktionen aufzusteigen oder durch Betriebswechsel einen beruflichen Aufstieg zu vollziehen. Nehmen etwa gewählte Betriebsräte solche Aufstiegsoptionen wahr, entstehen Vertretungslücken,<sup>55</sup> die bei der geringen Zahl gewerkschaftspolitisch engagierter Arbeitskräfte in den meisten Handwerksbetrieben nur schwer zu schließen sind.

(2) Trotz der besonders schwierigen strukturellen Voraussetzungen für gewerkschaftliche Handwerksarbeit stehen zur Bewältigung der Aufgaben in den Verwaltungsstellen häufig nur unzureichende Kapazitäten zur Verfügung. Aufgrund der z.T. starken regionalen Streuung der Kfz-Betriebe stellt sich die Arbeit für die Sekretäre besonders in ländlich strukturierten, großräumigen Verwaltungsstellen schwierig dar. Statt „vor Ort“ verbringen die zuständigen Sekretäre in solchen ländlichen Verwaltungsstellen oft den Großteil ihrer Arbeitszeit im Auto (vgl. auch Wassermann 1989, S. 106). Allgemeiner werden die Momente „geringer Mitgliederbestand, verteilt auf eine Vielzahl kleinerer Betriebe und verstreut über ein großflächiges Verwaltungsgebiet“, als „magisches Dreieck“ bezeichnet, in dem die Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe hauptamtlicher Funktionärstätigkeiten in einer „Provinz-Verwaltungsstelle“ verlaufen (Hoffmann, Neumann 1987, S. 505).

Nur in einer Minderzahl von Verwaltungsstellen arbeiten „reine Handwerkssekretäre“, in der Regel zählt nicht nur das gesamte Metallhandwerk – aus dem das Kfz-Gewerbe nur einen Ausschnitt bildet – zum Zuständigkeitsbereich der Sekretäre in den Verwaltungsstellen. Weitere Aufgaben bestehen etwa in der Betreuung von Industriebetrieben, in einigen großstädtischen Verwaltungsstellen in der Betreuung aller Betriebe innerhalb eines Stadtbezirks oder der Bearbeitung zusätzlicher Bereiche (z.B. Arbeitsrecht, Arbeitssicherheit, Schwerbehindertenarbeit, Ausländer, Jugend, berufliche Bildung, Öffentlichkeitsarbeit).

---

55 Vgl. zu den Problemen, die sich aus der Konzentration der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit auf eine Person ergeben, auch Hoffmann, Neumann 1987, S. 297 ff. Vergleichbare Probleme tauchen darüber hinaus dann auf, wenn ein Betriebsrat in Rente geht.

Durch diese vielfältigen Anforderungen ist ein großer Teil der Arbeitszeit für die Sekretäre in den Verwaltungsstellen verplant,<sup>56</sup> so daß für die – wiederum vergleichsweise zeitaufwendige – gewerkschaftliche Erschließung noch nicht organisierter Kfz-Betriebe wenig Raum bleibt.<sup>57</sup> Unter diesen Bedingungen versuchen viele Sekretäre, in erster Linie den Bestand organisierter Betriebe zu sichern. Neben den nur begrenzt verfügbaren Ressourcen spielt bei der Konzentration der Arbeit auf eine begrenzte Zahl von Betrieben außerdem eine wichtige Rolle, daß gewerkschaftliche Handwerksarbeit stark von personenbezogenen Momenten abhängt. Vorrangig erscheint in dieser Perspektive die kontinuierliche und intensive Betreuung insbesondere der Betriebe mit noch wenig erfahrenen Betriebsräten.<sup>58</sup> Indem versucht wird, der Erwartungshaltung der Betriebsräte nach einer hohen Präsenz der Sekretäre zu entsprechen, erhofft man sich, die Mitgliederbasis zu verbreitern. Als Folge dieser Schwerpunktsetzung sind die Sekretäre in vielen Fällen ausgelastet, so daß Versuche, weitere Betriebe zu erschließen, in den Hintergrund treten.<sup>59</sup>

---

56 Untersuchungsergebnisse zur generellen Arbeitssituation gewerkschaftlicher Sekretäre zeigen, daß – bei einer durchschnittlichen wöchentlichen Gesamtarbeitszeit von knapp 50 Stunden – „für die eigentliche Betreuungsarbeit, sei es der Betriebe und ihrer Funktionäre, sei es von Einzelpersonen, nur etwa 40 % der Gesamtarbeitszeit verbleiben; fast 17 % werden für Verwaltungsarbeiten, 15 % für konzeptionelles Arbeiten und die eigene Weiterbildung und gut 13 % für gewerkschaftliche Gremiensitzungen verwandt. Die restliche Zeit verteilt sich auf die Durchführung von Schulungen, Kontakte zu anderen Gewerkschaften und die Mitarbeit in der sozialen Selbstverwaltung und in politischen Parteien“ (Bundesmann-Jansen, Frerichs 1995, S. 179). Daher kommt es „zu einer quasi natürlichen Schwerpunktsetzung, bei der sich die Tätigkeit des Sekretärs auf die wichtigsten Betriebe und Verwaltungen beschränkt, Klein- und Mittelbetriebe ohne betriebliche Interessenvertretung und die dort beschäftigten sogenannten Einzelmitglieder dagegen nicht oder nur bei konkreten Anfragen betreut werden“ (ebd., S. 205).

57 Dabei geht es neben der Gewinnung von neuen Gewerkschaftsmitgliedern in erster Linie um die Durchführung von Betriebsratswahlen; Vertrauensleutearbeit spielt im Metallhandwerk nur in den wenigen größeren Betrieben eine Rolle. Im Vergleich zu den Großbetrieben ist der Betriebsrat in Klein- und Mittelbetrieben „sehr viel eindeutiger ... der primäre Ansatzpunkt für die gewerkschaftliche Betriebspolitik“ (Hoffmann, Neumann 1987, S. 514).

58 Daher kann „ ‚beraten‘ ... in manchem kleineren Betrieb mit einer schwachen Interessenvertretung auch ‚handeln‘ heißen“ (Wassermann 1992, S. 33).

59 Dies kann sich etwa darin ausdrücken, daß eine Betriebsratswahl seitens des Sekretärs nur dann aktiv unterstützt wird, wenn vorher ein größerer Teil der

Vor diesem Hintergrund weist alles darauf hin, daß das vorhandene Potential organisierbarer Kfz-Betriebe nicht ausgeschöpft wird. Aufgrund ihrer vielfältigen Aufgaben bleibt die Arbeit der Sekretäre weitgehend reaktiv, was sie häufig als Dilemma erleben. Einerseits bleibt kaum Zeit für Versuche, neue Betriebe gewerkschaftlich zu organisieren, obwohl sie dies als notwendig erachten. Andererseits erhöht sich mit jedem neu organisierten Betrieb der Arbeitsaufwand und verschärft das bestehende Dilemma, nämlich nicht genügend Zeit für alle Aufgaben, insbesondere die intensive Betreuung der Betriebe über einen längeren Zeitraum hinweg, aufbringen zu können. Insgesamt gesehen ergibt sich der Eindruck, daß unter Berücksichtigung der spezifischen Schwierigkeiten gewerkschaftlicher Handwerksarbeit – Heterogenität des Metallhandwerks, neben dem Handwerksbereich zusätzliche Arbeitsgebiete für die Sekretäre, zeitaufwendige Betreuungsarbeit der organisierten Handwerksbetriebe, regionale Besonderheiten und knappe Ressourcen für diesen Bereich – eine nachhaltige Verbesserung der interessenpolitischen Situation für die Beschäftigten der Handwerksbetriebe in den Verwaltungsstellen nur begrenzt umzusetzen ist.

Dennoch wurde, wie im gesamten Metallhandwerk, in den betrachteten Verwaltungsstellen versucht, die begrenzten Möglichkeiten gewerkschaftlicher Handwerksarbeit zu erweitern. Schwerpunktmäßig zielen die entsprechenden Maßnahmen darauf ab, die personelle Situation im Bereich der gewerkschaftlichen Handwerksarbeit – wenn auch zeitlich befristet – zu verbessern. Dabei zeigt sich, daß der Einsatz von Schwerpunktsekretären zur personellen Entspannung beitragen und zu einer Steigerung der Mitgliederzahlen in den Handwerksbetrieben führen kann. Besonders erfolgreich verlief ein Versuch, bei dem Mitte der 80er Jahre zwei Verwaltungsstellen gemeinsam einen Schwerpunktsekretär mit der Intensivierung der Handwerksarbeit beauftragten.

Möglich wurde dieses Modell in Zeiten knapper Finanzen der gewerkschaftlichen Zentrale, weil die finanziellen Mittel durch zwei Verwaltungsstellen aufgebracht wurden. Ein wichtiges Erfolgskriterium bestand darin, differenziert auf die spezifischen Anforderungen der einzelnen Gewerke einzugehen. Anknüpfend an den unterschiedlichen branchenspezifischen Problemen, Bildungsvoraussetzungen,

---

Belegschaft (z.B. mindestens 50 %) Mitglied der Gewerkschaft geworden ist, weil dies – unter den Bedingungen knapper zeitlicher Ressourcen seitens der Gewerkschaft – als unabdingbar für die erfolgreiche Durchführung einer Betriebsratswahl und für die spätere „Überlebensfähigkeit“ eines erstmals gewählten Betriebsrats angesehen wird.

Informationsbedürfnissen und fachlichen Orientierungen konnte die gewerkschaftliche Arbeit für diese Zielgruppe so interessant gestaltet werden, daß sich die Mitgliederzahl im Metallhandwerk der beiden Verwaltungsstellen innerhalb von drei Jahren fast verdoppelte (vgl. Mendius u.a. 1993, S. 135 ff.).

Ähnlich erfolgreich verliefen auch in anderen Verwaltungsstellen die Versuche, die gewerkschaftliche Arbeit im Metallhandwerk und damit im Kfz-Gewerbe durch den Einsatz von Schwerpunktsekretären zu intensivieren. Gleichwohl stößt diese Strategie an binnenorganisatorisch bedingte Grenzen, da die jeweiligen Maßnahmen zeitlich befristet sind. Nach dem Ende der Modellversuche, so die bisherigen Erfahrungen, stagnieren die Mitgliederzahlen auf dem erreichten höheren Niveau oder sinken wieder. Dies hängt damit zusammen, daß die Schwerpunktsekretäre entweder ihre Arbeit beenden oder neben der Handwerksarbeit zusätzliche Aufgaben in der Verwaltungsstelle übernehmen und damit zu „normalen“ Sekretären werden – mit allen geschilderten Einschränkungen hinsichtlich der Möglichkeiten einer intensiven Betreuung der Betriebe des Metallhandwerks. „Schwerpunktsekretäre, in anderen Worten, sind heute Verwaltungsstellensekretäre ‚auf Probe‘, ... deren Auftrag häufig explizit darin besteht, so viele neue Mitglieder zu rekrutieren, daß die Verwaltungsstelle es sich aufgrund ihres gestiegenen Beitragsaufkommens leisten kann, sie als Sekretäre auf Dauer einzustellen“ (Streck 1981, S. 88).

#### **4. Zusammenfassung**

Insgesamt bestehen also für die Betriebsräte des Kfz-Handwerks wenig günstige Rahmenbedingungen für ihre Arbeit. Ökonomische Abhängigkeiten der Betriebe von den Herstellern, die Einbettung der Betriebe in Netze und überbetriebliche Einflußstrukturen von Unternehmerorganisationen können die innerbetrieblichen Entscheidungen vorprägen, wenn nicht gar bestimmen und damit innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen über mitbestimmungsrechtlich relevante Verhandlungsgegenstände die Grundlage entziehen. Dies betrifft allerdings keineswegs alle Verhandlungsgegenstände, so daß aus Sicht der Betriebsräte gerade durch eine gewerkschaftliche Unterstützung ihre Position in den Bereichen gestärkt werden müßte, die dem Einfluß der betrieblichen Vertretungsorgane der Arbeitnehmer unterliegen. Diese notwendige gewerkschaftliche Unterstützung fällt allerdings eher gering aus.

Die IG Metall konzentrierte sich während der vergangenen vier Jahrzehnte immer wieder auf die Frage, wie der Organisationsgrad im Metallhandwerk erhöht werden kann. Dies fällt in den Kompetenzbereich der Verwaltungsstellen, die für die Mitgliederbetreuung und -rekrutierung zuständig sind. Für die binnenorganisatorisch einflußschwache und nur mit großem Aufwand zu organisierende Gruppe des Handwerks ergeben sich erhebliche Betreuungsdefizite, die von Ressourcenproblemen der Gewerkschaften begleitet werden.<sup>60</sup>

Darüber hinaus erschwert oder verhindert nicht selten die gewerkschaftsfeindliche Haltung von Arbeitgebern die Durchführung von Betriebsratswahlen, was gewerkschaftliche Aktivitäten auf betrieblicher Ebene häufig praktisch ausschließt. Aufgrund dieser Konstellation bestehen die gewerkschaftlichen Aufgaben hinsichtlich der Gewinnung von Mitgliedern in erster Linie darin, „in die zu organisierenden Betriebe ‚von außen‘ einzudringen, innerhalb der Betriebe dauerhafte gewerkschaftliche Organisationsstrukturen aufzubauen und zwischen der außerbetrieblichen und der betrieblichen Gewerkschaftsorganisation stabile Beziehungen herzustellen“ (Streeck 1981, S. 79). Die hohen Organisationsgrade in großen Kfz-Betrieben erklären sich daher nicht nur durch einen leichteren Zugang für die hauptamtlichen Vertreter der jeweiligen gewerkschaftlichen Verwaltungsstelle. Wichtiger ist, daß es erst ab einer gewissen Betriebsgröße möglich wird, dauerhaft gewerkschaftliche „Brückenköpfe“ zu installieren und genügend Betriebsräte freizustellen, „die dann, vor allem im Bereich der Mitgliederwerbung, Funktionen übernehmen, die vorher den hauptamtlichen Gewerkschaftsapparat belastet und überlastet hatten“ (Streeck 1979, S. 96).

---

60 Eine Gewerkschaft kann allerdings „nur erfolgreich sein, wenn sie in die Betriebe hineinreicht und das Verhalten der Arbeitnehmer innerhalb des Betriebes wirksam beeinflussen kann. Dies macht es erforderlich, daß sich die über- und außerbetriebliche Gewerkschaftsorganisation durch betriebliche Organisationsformen ergänzt. Die Regelung des gegenseitigen Verhältnisses zwischen diesen beiden Elementen gewerkschaftlicher Organisation ist die entscheidende Gelenkstelle nicht nur einer Industriegewerkschaft, sondern jeder Gewerkschaftsorganisation überhaupt“ (Streeck 1981, S. 79). Die Anforderungen an die Verwaltungsstellen werden weiter wachsen, da – aufgrund der zunehmenden Zahl von Öffnungsklauseln in den Tarifverträgen – eine beteiligungs- und gestaltungsorientierte Betriebspolitik zukünftig stärkeres Gewicht in der Gewerkschaftspolitik erhalten wird (Bundesmann-Jansen, Freichs 1995, S. 160).

Das Metallhandwerk besitzt in der IG Metall also nur einen geringen Einfluß.<sup>61</sup> Dafür wurde eine Reihe von Ursachen aufgeführt: ein durch tradierte Stauselemente geprägtes Selbstverständnis der Beschäftigten, die organisationspolitischen Grundlagen der Gewerkschaft, ein geringer Organisationsgrad, heterogene Mitgliederinteressen und spezifische kleinbetriebliche Sozialstrukturen. Zusammengenommen führt dies dazu, daß die IG Metall handwerkspolitischen Fragen nur einen geringen Raum einräumt, wenige Ressourcen zur Verfügung stellt und sich auf die Unterstützung einer eingegrenzten, wenn auch strategisch wichtigen Auswahl von Betrieben beschränkt.

Da sich die IG Metall auf die traditionell gut organisierten Großbetriebe stützen kann, ist sie nur in geringem Maß – im Gegensatz zu anderen Gewerkschaften, deren Organisationsbereich sich durchgängig aus kleinen und mittleren Betriebseinheiten zusammensetzt, wie etwa der IG Bau – darauf angewiesen, die Kosten einer kleinteiligen Betriebsstruktur organisationsintern zu verarbeiten. Insofern kann die langanhaltende Stagnation der Zahl gewerkschaftlich organisierter Mitgliederzahlen im Metallhandwerk insgesamt und speziell im Kfz-Gewerbe als Kehrseite der organisationspolitischen Schwerpunktsetzung zugunsten großer Betriebe innerhalb der IG Metall gesehen werden. Diese Politik mußte über längere Zeiträume hinweg kaum korrigiert werden – was u.U. eine organisationspolitische Aufwertung der gewerkschaftlichen Handwerksarbeit bedeutet hätte –, gewährleistete sie doch „auch bei weitgehender Vernachlässigung von Klein- und Mittelbetrieben einen relativ hohen Organisationsgrad und einen stetigen Mitgliederzuwachs“ (Streck 1981, S. 102).

Damit lassen sich allerdings nur binnenorganisatorische Einflußstrukturen begründen und eine unzureichende Betreuung von Betriebsräten durch die IG Metall erklären, aber noch kein Solidaritätsdefizit zu Lasten des Kfz-Handwerks ablesen. Durchsetzungsfähigkeit, die die IG Metall aufgrund ihrer großbetrieblichen Orientierung erhalten hat, konnte auch dadurch zu einer Verbesserung von Arbeitsbedingungen führen, daß tarifpolitische Forderungen durchsetzbar waren, die dann vom Kfz-Gewerbe übernommen wurden und den jeweiligen Betriebsräten erlaubten, für

---

61 Auch in anderen Untersuchungen wird darauf verwiesen, daß die organisationspolitische Durchsetzungsmacht der kleinbetrieblichen Interessenvertreter in den gewerkschaftlichen Entscheidungsgremien gering ist (Schmiede 1982, S. 114).

„ihre Arbeitnehmer“ entsprechend günstige betriebliche Regelungen durchzusetzen. Dies wird im folgenden Kapitel untersucht, in dem es um die Tarifpolitik und die Umsetzung auf betrieblicher Ebene geht.

## **IV. Strukturen, Funktionen und Ergebnisse des normierten Verhandlungssystems im Kfz-Gewerbe**

Für die Regulierung der Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe sind wie in anderen Branchen – neben gesetzlichen Bestimmungen, die im vorliegenden Zusammenhang nicht von Interesse sind, und neben in Arbeitsverträgen festgelegten Regelungen – Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen bestimmend. Wie ausgeführt (vgl. Kapitel II, Abschnitt 4), wird in der vorliegenden Untersuchung davon ausgegangen, daß Betriebsräte auch in kleinbetrieblich strukturierten Branchen relevante Akteure sein können. Dafür müssen zwei Voraussetzungen gegeben sein: Zum einen müssen tarifvertragliche Regelungen existieren, die als normative Bezugspunkte den Betriebsräten Verhandlungsgegenstände zuweisen und sie mit Verhandlungskompetenzen ausstatten; zum anderen muß es sich um Verhandlungsfelder handeln, die durch eine hohe Regelungsichte konsolidiert, also durch eingespielte Abläufe und durch mitbestimmungsrechtliche Vorgaben charakterisiert sind. Für die vorliegende Untersuchung bedeutet dies, daß zunächst die Struktur und die Funktionsweise der industriellen Beziehungen in Deutschland, v.a. das komplexe Verhältnis zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Regelungsebene, skizziert werden. Im einzelnen geht es um die Darstellung der allgemeinen Grundlagen dieses Systems, um die Stellung der Betriebsräte sowie einige Entwicklungstendenzen. Genauer eingegangen wird in diesem Kapitel auch auf die Form und die Funktionsmechanismen des „normierten Verhandlungssystems“ (Abschnitt 1). Damit ist der Hintergrund umrissen, vor dem das Verhandlungssystem im Kfz-Gewerbe diskutiert wird. In einem ersten Überblick werden zentrale Ergebnisse der Tarifpolitik im Kfz-Gewerbe dargestellt, die dann entlang der Untersuchung einzelner Gegenstandsbereiche genauer analysiert werden. Dabei erfolgt, um die Ausgangsfragestellungen beantworten zu können, jeweils ein Vergleich der Situation im Metallbereich allgemein und dem Kfz-Gewerbe im besonderen (Abschnitt 2). Am Ende des Kapitels steht eine vergleichende Betrachtung der untersuchten Verhandlungsfelder (Abschnitt 3).

Insgesamt werden vier Verhandlungsfelder im Kfz-Gewerbe untersucht, die Bereiche Arbeitszeit, Lohn und Leistung sowie Qualifikation. Lohn

und Leistung werden allerdings zusammen analysiert, da diese allgemein als Gegenstandsbereiche gelten, die eng verknüpft sind. Ob dies auch im Kfz-Gewerbe der Fall ist, wird die weitere Untersuchung zeigen. Jeweils betrachtet werden die strukturelle und inhaltliche Gestaltung der einzelnen Verhandlungsfelder auf der tariflichen und der betrieblichen Ebene. Dazu erfolgt eine Darstellung sowohl der formalen Dimension der Verhandlungsfelder – insbesondere entlang geltender tarifvertraglicher Regelungen als Resultat jeweiliger Verhandlungsprozesse zwischen den Tarifvertragsparteien – als auch der praktischen betrieblichen Umsetzung. Grundlage dieses Arbeitsschritts ist zum einen die Analyse von Tarifverträgen, die im Kfz-Gewerbe gelten, und zum anderen die Auswertung von 53 Interviews, die mit Betriebsräten aus ausgewählten Kfz-Betrieben geführt wurden,<sup>1</sup> sowie einer kleinen Auswahl von Betriebsvereinbarungen, die einzelne der befragten Betriebsräte abgeschlossen haben.

Die im vorangegangenen Kapitel durchgeführte Analyse der organisationalpolitischen Situation hat deutlich gemacht, daß die Interessenvertretungsarbeit im Kfz-Gewerbe im Rahmen der gesamten Politik der IG Metall nur von untergeordneter Bedeutung ist. Dennoch läßt sich zeigen, daß das spezifische Verhandlungssystem im Kfz-Gewerbe – also Verhandlungsstrukturen, Verhandlungsgegenstände, Verhandlungsmodi – geprägt ist durch eine weitgehende Konvergenz mit dem für den Einflußbereich der IG Metall allgemein charakteristischen Verhandlungssystem. Die Regelungsstruktur und die tarifpolitischen Ergebnisse im Kfz-Gewerbe weisen große Ähnlichkeiten mit Vereinbarungen auf, die die IG Metall auch im groß- und mittelbetrieblichen Bereich durchsetzen konnte.<sup>2</sup> Es existiert also keine originär „handwerksspezifische“ Verhandlungsstruktur im Kfz-Gewerbe, sondern die entsprechenden Regelungen folgen bestimmten Schlüsselabkommen, die für den gesamten Metallbereich gelten. In diesem Sinne ist von einer „nachholenden Entwicklung“ im Verhandlungssystem des Kfz-Gewerbes auszugehen. Zentrale Regelungen, die in den metallverarbeitenden groß- und kleinbetrieblichen Bereichen verankert worden sind, werden im Kfz-Gewerbe mit einem gewissen zeitlichen Verzug durchgesetzt. Insofern hat sich die Strategie der

- 
- 1 Für genauere Informationen zu den Kfz-Betrieben, zu den Beschäftigten und den Betriebsräten selbst, mit denen die Interviews geführt wurden, vgl. Kapitel VI, Abschnitt 1.
  - 2 Dazu zählen insbesondere die mitgliederstarken Bereiche der Automobilindustrie und des Maschinenbaus sowie teilweise der Elektroindustrie.

IG Metall, ihre tarifpolitischen Forderungen vor allem an den großbetrieblichen Bereichen zu orientieren, als erfolgreich erwiesen.

## 1. Struktur von Tarifautonomie und Tarifvertragsbeziehungen in der BRD

Das System der industriellen Beziehungen und insbesondere das Institut des Flächentarifvertrages stehen gegenwärtig unter einem erhöhten Anpassungsdruck, und teilweise zeigen sich deutliche Erosionstendenzen. Darauf verweisen Forderungen der Arbeitgeber nach weitgehenden Öffnungsklauseln, größerer Flexibilität und tarifpolitischen Konzessionen seitens der Gewerkschaften,<sup>3</sup> wobei beide Arbeitsmarktparteien nicht mehr ohne weiteres davon ausgehen können, daß ausgehandelte Kompromisse von ihren Mitgliedern ohne Abstriche akzeptiert werden.

Dabei wurde, auch auf Basis internationaler Vergleiche (z.B. Düll, Bechtle 1988, S. 217), noch Ende der 80er Jahre die große Stabilität des auf Sozialkonsens angelegten bundesdeutschen Systems der Arbeitsbeziehungen herausgestellt. Vor dem Hintergrund grundsätzlich gewandelter politischer Ausgangsbedingungen wird allerdings verstärkt über neue Aufgaben der Tarifvertragsparteien nachgedacht. Auch aktuelle tarifpolitische Entwicklungen der letzten Jahre zeigen an, daß der Grundkonsens, auf dem die Tarifautonomie basiert, durchaus in Frage gestellt werden könnte.

- 
- 3 Bei den Kritikern am gegenwärtigen Tarifvertragssystem im *Arbeitgeberlager* läßt sich eine Minderheitsgruppe der „durchgreifenden Flexibilisierer“ unterscheiden von einer Mehrheitsgruppe der „pragmatischen Modernisierer“. Während die „Flexibilisierer“ den Flächentarifvertrag durch vielfältige Öffnungsklauseln zu einem lockeren Rahmenabkommen herabstufen wollen, halten die „Modernisierer“ an einer sozialpartnerschaftlichen Kooperation mit schrittweisen Veränderungen fest, ohne die tarifvertragliche Grundsubstanz in Frage zu stellen (Bispinck 1996, S. 142). Ausgehend von dem einheitlichen Ziel der im DGB zusammengefaßten Einzelgewerkschaften, am Flächentarifvertrag auch zukünftig festzuhalten, ist die *gewerkschaftspolitische* Debatte gegenwärtig durch eine intensive Auseinandersetzung über den Umfang und die Reichweite tarifvertraglicher Öffnungsklauseln gekennzeichnet. Durch diese Öffnungsklauseln sollen die differenzierten Bedürfnisse der Beschäftigten und die unterschiedlichen Bedingungen in einzelnen Branchen und Unternehmen stärker berücksichtigt werden (Dokumentation 1997).

Generell hat sich der gesellschaftspolitische Hintergrund, vor dem Probleme der Gewerkschaften im allgemeinen und Fragen des deutschen Systems der Tarifautonomie und der dualen Interessenvertretung im besonderen diskutiert werden, mit dem Ende des real existierenden Sozialismus in Osteuropa grundlegend verändert. Weil der Sozialismus „sein historisches Subjekt verloren“ (Müller-Jentsch 1991a, S. 552) hat, kann es gewerkschaftlicher Politik in dieser Perspektive nicht länger um Visionen gesellschaftlicher Entwicklungen gehen, die über den Kapitalismus hinausweisen. Vielmehr sollen sich die Gewerkschaften darauf konzentrieren, die in der gegenwärtigen Gesellschaftsform vermuteten Potentiale emanzipativer Modernisierung freizulegen. Zu diesen „Freilegungsarbeiten“ sollen Gewerkschaften und Betriebsräte beitragen, indem sie jenseits der klassischen Konfliktfelder wie Lohn und Arbeitszeit andere Bereiche wie Qualifizierung, partizipative Organisationskultur, Ökologie oder Gleichstellung der Geschlechter erschließen. Eine Konzentration gewerkschaftlicher Arbeit auf diese Felder würde, so die Vermutung, den Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit zwar nicht aufheben, aber doch entdramatisieren. Damit wäre die Voraussetzung geschaffen, daß Gewerkschaften „als *Konfliktpartner* (nicht: Sozialpartner) des Managements“ den gesellschaftlichen Wandlungsprozeß „einer reflexiven Modernisierung“ mitsteuern könnten (ebd., S. 554).

Aktuelle Entwicklungen deuten darauf hin, daß das Fundament der Tarifvertragsbeziehungen, nämlich bestimmte Mindestbedingungen für die – gewerkschaftlich organisierten und teilweise auch unorganisierten – Beschäftigten einer Branche bzw. eines Betriebs qua Tarifvertrag festzulegen, nachhaltig erschüttert wird. Dies bezieht sich insbesondere auf das Beispiel der vorzeitigen Kündigung eines Tarifvertrages im Metallbereich.<sup>4</sup> Wären solche Strategien erfolgreich, würden sich, so die Einschätzung, die geltenden tarifvertraglichen Normen auflösen und der Tarifvertrag verwandelte sich „von einer Rechtsquelle mit normativer Wirkung in ein schemenhaftes ‘gentlemen’s agreements’ mit Empfehlungscharakter, das man respektiert, wenn es paßt oder wenn die Stärke der anderen Sei-

---

4 Zu Beginn des Jahres 1993 kündigte der Verband der Sächsischen Metall- und Elektroindustrie fristlos den 1991 mit der sächsischen IG Metall vereinbarten Stufenplan einer Einkommenserhöhung für die Beschäftigten in diesem Tarifgebiet (vgl. WSI 1993, S. 6). Neben einem Einkommensstop sollte außerdem ermöglicht werden, betriebliche Vereinbarungen unterhalb des tarifvertraglich vereinbarten Niveaus zu treffen. Nach einem zweiwöchigen Streik wurde ein Kompromiß geschlossen, der eine Rücknahme der Kündigung bei gleichzeitiger Streckung des Stufenplans vorsah (WSI 1995, S. 150).

te eine Revision als opportun erscheinen läßt“ (Zachert 1993, S. 486). Demgegenüber wird auf die Vorteile der deutschen Tarifstrukturen sowohl für die Arbeitnehmer als auch für die Arbeitgeber verwiesen, da sich das Tarifsysteem einerseits auszeichnet durch eindeutige Aufgabenzuweisungen und Kalkulierbarkeit, andererseits durch offene und bewegliche Strukturen auf den verschiedenen Ebenen des autonomen kollektiven Arbeitsschutzes (ebd., S. 487; vgl. auch Zachert 1994, S. 175). Insgesamt wird daher das Modell der Tarifautonomie als „eine eminent erfolgreiche Stabilisierung eines sozialen Autonomiemodells“ eingeschätzt, wobei „im Detail (...) an diesem engmaschigen Regelungsnetzwerk, welches beständig neu austariert wird, alles zu kritisieren (ist)“ (Blanke 1993, S. 56).

Insgesamt zeigt die Betrachtung der Regulierungsmechanismen der Arbeitsbeziehungen ein eher unübersichtliches Bild. Einerseits ergibt sich für wichtige Bereiche, etwa bei den Tarifverhandlungen, der Eindruck einer fortdauernden Stabilität des Systems, andererseits deuten Mitgliederverluste, Finanzkrisen, nachlassende Verpflichtungsfähigkeit gegenüber den Mitgliedern und politische Differenzen sowohl bei den Arbeitgeberverbänden als auch bei den Gewerkschaften auf Erosionstendenzen hin. Vor diesem Hintergrund soll im folgenden kurz auf die Erfolgsvoraussetzungen und -bedingungen sowie auf mögliche Probleme des deutschen Systems institutionalisierter Interessenvertretung eingegangen werden.

## **1.1 Das Tarifvertragssystem als Grundlage der Regulierung von Arbeitsbeziehungen**

Das Tarifvertragssystem in der BRD basiert auf der in Art. 9 Abs. 3 GG garantierten Koalitionsfreiheit und der damit zusammenhängenden Tarifautonomie der Verbände. Rechtliche Rahmenbedingungen für Tarifverhandlungen werden durch das Tarifvertragsgesetz, die Rechtsprechung und durch Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern (z.B. die Schlichtungsordnungen) fixiert, wobei seitens der Arbeitnehmer nur die Gewerkschaften, seitens der Arbeitgeber auch einzelne Unternehmer tariffähig sind. Durch den Tarifvertrag werden die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien geregelt, was sich sowohl auf den schuldrechtlichen als auch auf den normativen Teil des Tarifvertrags bezieht. Der schuldrechtliche Teil eines Tarifvertrags betrifft nur die Tarifvertragsparteien und stellt auf ihre Einwirkungspflicht ab, damit die Mitglieder die Verträge einhalten und während der Laufzeit der Verträge die Friedenspflicht

beachten. In seinem normativen Teil bindet der Tarifvertrag nicht nur die Tarifvertragsparteien, sondern auch direkt die beteiligten Arbeitgeber und Arbeitnehmer (Weitbrecht 1969, S. 165). Unmittelbar und zwingend gelten die tarifvertraglichen Regelungen für die Mitglieder der vertragsschließenden Gewerkschaft, die bei einem Arbeitgeber beschäftigt sind, der seinerseits Mitglied des vertragschließenden Arbeitgeberverbandes ist. Obwohl von der normativen Geltung der Tarifklauseln nur die Gewerkschaftsmitglieder profitieren, werden sie durch die tarifgebundenen Arbeitgeber regelmäßig freiwillig auf die nichtorganisierten Arbeitskräfte ausgedehnt (Weiss 1991, S. 15). Entsprechend wird das Tarifvertragssystem gesehen als „ein Regulierungssystem, das die widerstreitenden Interessen von Kapital und Arbeit kompromißfähig macht. Es beruht auf formalisierten Verhandlungen, kontrollierter Konfliktaustragung und rechtswirksamen Vereinbarungen“ (Müller-Jentsch 1993, S. 496). Grundlegend für die Tarifautonomie ist dabei der Paritätsgedanke, „d.h. die Idee, daß die sog. Tarifvertragsparteien – Gewerkschaften und Arbeitgeber(-verbände) – als formal gleiche Kontrahenten in einer staatsfreien Sozialsphäre autonom ihre Konflikte regeln und gemeinsam die (substantiellen) Normen zur Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse einerseits und die (formellen) Beziehungen zwischen ihnen andererseits ... vereinbaren“ (ebd.).<sup>5</sup>

Institutionalisierte Konfliktaustragung erfüllt im wesentlichen zwei Grundfunktionen: eine Befriedigungs- sowie eine Schutz- und Gestaltungsfunktion. Während erstere, solange Grundnormen sozialer Gerechtigkeit erfüllt sind, primär über ein zwischenzeitlich noch ausdifferenziertes, mit Erwartungssicherheit ausgestattetes Verfahren erfüllt wird, sind die Schutz- und Gestaltungsaufgaben prinzipiell materieller Natur. Hier geht es darum, ob und inwieweit die Tarifparteien in der Lage sind, sich veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen anzupassen und/oder auf diese regulierend einzuwirken. Dennoch darf nicht übersehen werden, daß die Tarifautonomie sich im Kern auf die Regelung der Arbeitsbedingungen bezieht, sie also allenfalls sekundär dazu beitragen kann, Arbeitslosigkeit zu bekämpfen, für Wirtschaftswachstum zu sorgen etc. Solchen politisch definierten Anforderungen an Tarifpolitik entsprechen weder das Instrumentarium (Verhandlungen, Streik) noch die materiellen Gegenstandsbereiche (z.B. liegen Investitionsentscheidungen außerhalb tarifvertraglicher Gestaltungsmöglichkeiten). Entscheidend für die Funkti-

---

5 Zur Diskussion um die Rolle von Unternehmerverbänden und Gewerkschaften in modernen Industriegesellschaften vgl. Reutter 1991, S. 91 ff.

onsfähigkeit des Systems ist vielmehr erstens, ob die Tarifautonomie noch Konsens herstellen kann, und zweitens, ob sie effektiv zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen beiträgt (Noé 1970; Weitbrecht 1969).

Zwei zentrale Elemente bei der Regulierung der Arbeitsbeziehungen stellen die Tarifverträge und die Betriebsvereinbarungen dar. Tarifverträge lassen sich nach ihrem *räumlichen* (meist durch ein regionales Tarifgebiet abgesteckt), *fachlichen* (bezogen auf einzelne Branchen) und *persönlichen* (Arbeiter, Angestellte oder Auszubildende) Geltungsbereich<sup>6</sup> und nach ihren Regelungsgegenständen<sup>7</sup> unterscheiden. Da Tarifverträge in der Regel für alle Betriebe einer Branche in einem bestimmten Gebiet abgeschlossen werden, bedarf es ihrer Konkretisierung für die je unterschiedlichen betrieblichen Verhältnisse. Ein wichtiges Mittel zur Umsetzung tarifvertraglicher Regelungen sind die Betriebsvereinbarungen, die zwischen dem Betriebsrat und der jeweiligen Betriebsleitung geschlossen werden. Zwar müssen die vertragschließenden Parteien höherrangiges Recht, also insbesondere die tarifvertraglichen Bestimmungen, beachten, gleichwohl gilt eine Betriebsvereinbarung als „Tarifvertrag im Kleinformat“ (Müller-Jentsch 1986, S. 238). Ähnlich wie Tarifverträge erzeugen auch Betriebsvereinbarungen subjektive Rechtsansprüche, weil die darin festgelegten Normen unmittelbar und zwingend für die Betriebsangehörigen wirken. Im Verlauf der 80er Jahre haben Betriebsvereinbarungen in erster Linie in Zusammenhang mit einer zunehmenden Zahl von Öffnungsklauseln der Tarifverträge eine stärkere Bedeutung erlangt. Insbesondere hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, dem Schutz der Arbeitnehmer bei Rationalisierungsmaßnahmen sowie der konkreten Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung sollte eine möglichst an den je unterschiedlichen einzelbetrieblichen Voraussetzungen orientierte Umsetzung tarifvertraglicher Regelungen gewährleistet werden. Darüber hinaus

- 
- 6 Bei der vergleichsweise geringen Zahl von Firmentarifverträgen (z.B. für den VW-Konzern) beschränkt sich der Geltungsbereich auf ein einzelnes Unternehmen.
  - 7 Entsprechend ihren Regelungsgegenständen kann zwischen verschiedenen Formen von Tarifverträgen – unter Einschluß entsprechender Mischformen – unterschieden werden: Der überwiegende Teil der Tarifverträge setzt sich zusammen aus den Lohn- und Gehaltstarifverträgen. In den Lohnrahmentarifverträgen werden die Lohnsysteme und die Entlohnungsgrundsätze festgelegt. Manteltarifverträge enthalten Bestimmungen zu den allgemeinen Arbeitsbedingungen, wozu Festlegungen der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeiten, Zuschläge für Mehr- und Schichtarbeit und Kündigungsfristen zählen (vgl. Müller-Jentsch 1986, S. 182 ff.).

können bestehende Betriebsvereinbarungen als Gradmesser für die Wirksamkeit der innerbetrieblichen Interessenvertretung herangezogen werden. Sind keine Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, so liegt es nahe, auf eine faktisch unwirksame Interessenvertretung durch den Betriebsrat zu schließen. Umgekehrt können abgeschlossene Betriebsvereinbarungen als Indikator dafür gelten, „daß der Betriebsrat seitens des AG (Arbeitgebers, E.H.) eine gewisse Beachtung erfährt, daß er eine gewisse Aktivität entfaltet, und daß das betriebliche Geschehen eine gewisse Regelmäßigkeit aufweist, zu der sich der AG ausdrücklich und bindend bekennt“ (Knuth u.a. 1983, S. 22).

## **1.2 Die Stellung der Betriebsräte im dualen System der Interessenvertretung**

Neben den Gewerkschaften (und den Arbeitgeberverbänden) kommt daher, wie erwähnt, den Betriebsräten eine erhebliche Bedeutung im deutschen System der industriellen Beziehungen zu, wobei das duale System der Interessenvertretung als zweite Basisinstitution der Interessenvertretungsstrukturen in der BRD anzusehen ist (Schmidt, Trinczek 1991, S. 176). Durch die Trennung von Betriebsverfassung und Tarifautonomie fungieren die Betriebsräte formal unabhängig von der gewerkschaftlichen Organisation. Als gewerkschaftliche Untergliederung innerhalb der Betriebe agieren die Vertrauensleute, die jedoch kein offizielles Verhandlungsorgan zwischen Belegschaft und Betriebsleitung darstellen. Mit dieser zweigeteilten Struktur der Interessenvertretung verbunden ist eine „Asymmetrie zwischen Konfliktgegenständen und Konfliktaustragungsformen“, wobei auf betrieblicher Ebene weitgehend friedliche Regelungsmechanismen dominieren und mögliche Arbeitskämpfe der überbetrieblichen Ebene vorbehalten sind (Müller-Jentsch 1979, S. 269). Zurückzuführen ist dies auf gesetzliche Vorschriften des BetrVG, nach denen der Betriebsrat kein Streikrecht besitzt sowie verpflichtet ist, sich partnerschaftlich gegenüber den Arbeitgebern zu verhalten und seine Handlungen am Betriebswohl auszurichten. Aus dieser Konstellation ergibt sich weiter, daß Betriebsräte nicht zwingend einer Gewerkschaft angehören müssen und Betriebsräte, die Gewerkschaftsmitglieder sind, innerbetriebliche Regelungen treffen können, die gewerkschaftlichen Beschlüssen entgegenstehen. Somit basiert die Vorstellung einer dualen Interessenvertretung wesentlich auf dem jeweils unterschiedlichen Verhältnis beider – der betrieblichen und der gewerkschaftlichen – Organisati-

onsformen zum vom Staat gesetzten formalen Recht: „Während die eine als Institution vom Staat begründet und garantiert wird, ist die andere wesentlich ‚gesellschaftlicher‘ Natur und figuriert in den Kategorien des formalen Rechts lediglich als privates Rechtssubjekt“ (Streeck 1979a, S. 248).

Entgegen dieser formal vergleichsweise eindeutig vorgezeichneten dualen Struktur sind in der Realität viel komplexere Wechselbeziehungen zwischen überbetrieblicher und betrieblicher Interessenvertretung vorzufinden. Ein wichtiges Moment ist dabei zunächst die vorrangige Bedeutung tarifvertraglicher Regelungen gegenüber betrieblichen Vereinbarungen, die eine enge Kooperation zwischen beiden Sphären erfordert.<sup>8</sup> Wesentlich gestützt und erleichtert wird die enge Zusammenarbeit zwischen den überbetrieblichen und den betrieblichen Organen der Interessenvertretung durch den mit durchschnittlich etwa 80 % hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsräte.<sup>9</sup> Obwohl den Betriebsräten rechtlich jede Vermischung von Betriebsrats- und Gewerkschaftstätigkeit untersagt ist, haben viele Arbeitgeber angesichts der großen Mehrheiten gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte nicht zuletzt im Interesse störungsfreier Verhandlungsbeziehungen immer weniger auf der Einhaltung des formalen Rechts bestanden. Vor dem Hintergrund dieser Zusammenhänge erweist sich das Konzept einer dualen Interessenvertretung zur Erklärung vieler Sachverhalte als zu wenig differenziert. Sehr viel aussagekräftiger als das Konstrukt einer formalen Zweiteilung ist dagegen die Idee „einer *widersprüchlichen Einheit*, innerhalb derer verschieden konstituierte Strukturen symbiotisch aufeinander bezogen sind und ihre Funktionen je nach Bedarf untereinander vertauschen“ (ebd., S. 250).

Diese historisch gewachsene Funktionsdifferenzierung und -verflechtung (vgl. etwa Brigl-Matthiaß 1926/1978, S. 93; Korsch 1922, S. 69; Eberwein, Tholen 1982, S. 2304) bestimmt den Betriebsrat als „Grenzinstitution“, dessen Verhaltensspielraum durch ein dreifaches Spannungsverhältnis

- 
- 8 Dies bezieht sich insbesondere auf § 2, 1 BetrVG (Beachtung der geltenden Tarifverträge durch Betriebsrat und Arbeitgeber), § 77, 3 (Betriebsvereinbarungen zu Arbeitsentgelten und sonstigen Arbeitsbedingungen gelten – wenn sie von den tarifvertraglichen Bestimmungen abweichen – nur dann, wenn dies im Tarifvertrag ausdrücklich festgeschrieben ist), § 74, 2 (Verbot von Arbeitskämpfen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat).
  - 9 Einbezogen sind hier die in den DGB-Gewerkschaften organisierten Betriebsräte.

begrenzt wird. Dieses Spannungsverhältnis bildet sich dadurch, daß der Betriebsrat im Schnittpunkt dreier Interessengruppen – der Belegschaft, der Betriebsführung und der Gewerkschaft – agiert (Fürstenberg 1958, S. 426). Um diesen konfligierenden Ansprüchen gerecht zu werden, müssen Betriebsräte nach allen drei Seiten eine relative Autonomie entfalten (Feldhoff 1988, S. 108). Als ein prägendes Muster innerbetrieblicher Arbeitsbeziehungen hat sich dabei eine „kooperative Konfliktverarbeitung“ zwischen Betriebsrat und Management herausgebildet, „ein sehr komplexes Ineinander von Fordern und Gewähren, wo beide Seiten gleichermaßen bei Durchsetzung ihrer Interessen auf das ‚Mitspielen‘ der anderen Seite angewiesen sind“ (Weltz 1982, S. 83). Gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen dienen den beteiligten Akteuren beider Seiten als wichtige Voraussetzungen und Orientierungslinien für ihr Handeln, nicht jedoch als allein bindende Richtschnur für die alltägliche Arbeit. Dabei basieren diese Arbeitsbeziehungen auf einer gemeinsamen Definition des betrieblichen Interesses durch beide Parteien bei gleichzeitiger Anerkennung jeweils divergierender Interessen in einzelnen Fragen. Verbunden mit dieser gemeinsamen Interessenausrichtung ist der Versuch, Konfrontation weitgehend zu vermeiden und einvernehmliche Lösungen zu finden (Weltz 1977, S. 293). Verständlich wird vor diesem Hintergrund das – jedenfalls im groß- und mittelbetrieblichen Bereich – verbreitete betriebliche Interesse an der Existenz funktionierender Betriebsräte. Durch Verhandlungen besteht eine große Chance, die jeweiligen Konflikte zu versachlichen, wodurch sich die Berechenbarkeit betrieblicher Prozesse erhöht. Durch die Verpflichtungsfähigkeit ist außerdem gewährleistet, daß der Betriebsrat die einmal gefundenen Kompromisse gegenüber der Belegschaft durchsetzt, wodurch das Management von dieser Aufgabe entlastet ist (Weber 1981, S. 56). Deshalb wird davon ausgegangen, daß „je mehr die Betriebsführung den Betriebsrat als gleichrangigen Verhandlungspartner nicht nur de jure anerkennt, sondern auch de facto behandelt und je größer dessen Einblick in die Gründe der offiziellen Betriebspolitik ist, desto leichter wird eine Verständigung werden“ (Fürstenberg 1958, S. 423).<sup>10</sup> Um nicht vom Management vereinnahmt zu werden, muß

---

10 Auf die Entlastungsfunktion von Aktivitäten der Betriebsräte für das betriebliche Management ist ebenfalls schon vergleichsweise früh hingewiesen worden. So bemerkt Brigl-Matthiaß, daß die Werkleitung dem Gesamtbetriebsrat als Zentralinstanz der Gegenseite „die schwierige und undankbare Aufgabe“ überlassen kann, die Einzelbetriebsräte von den einmal gefundenen Kompromissen „zu überzeugen und deren differierende Ansichten auf einen Nenner zu bringen“ (Brigl-Matthiaß 1926/1978, S. 120).

der Betriebsrat gleichwohl eigene Positionen vertreten, weil er nur so als Belegschaftsvertreter glaubwürdig bleibt. Dabei ist gerade in seinem kooperativen Verhalten die Grundlage für seinen Erfolg zu sehen, weil der Betriebsrat so einerseits aufgrund von Zugeständnissen des Managements konkrete Erfolge gegenüber der Belegschaft vorweisen kann und ihm andererseits durch die Möglichkeit, kooperatives Verhalten zu verweigern, ein gewisses Drohpotential gegenüber dem Management zuwächst. „Insofern bedeutet Mitbestimmung nicht nur Mitverantwortung, sondern auch eine gewisse Stabilisierung der eigenen Position“ (Weltz 1977, S. 297). Diese Konstellation wird als wesentliches Moment für die Stärke des gesamten Verhandlungssystems gesehen, da vor diesem Hintergrund „(...) employers (not only forced) to seek consensus with their workforce but also enabled unions and workers to forego short-term opportunism and take a long-view of their economic interests“ (Streeck 1991, S. 319).

Die widersprüchliche Einheit von Betriebsrat und Gewerkschaft beruht auf einer engen Wechselbeziehung, die die Struktur des Verhandlungssystems prägt und sich insbesondere im Tarifvertragssystem und den auf betrieblicher Ebene umgesetzten Normen zeigt. Dabei wird dem dualen System der Interessenvertretung die Wirkung eines institutionellen „Filters“ auf die Austauschbeziehungen der Tarifvertragsparteien zugemessen. Neben der formal-rechtlichen Trennung zwischen Tarifautonomie und Betriebsverfassung wird mit diesem Begriff abgestellt auf eine inhaltliche Aufgabendifferenzierung innerhalb dieses dualen Systems. Kennzeichnend für diese Differenzierung ist, daß Grundfragen der wirtschaftlichen Leitung sowie Entscheidungen über Produktions-, Personal-, Absatz- oder Preispolitik und die Technikwahl weitgehend aus dem Kreis der Verhandlungsgegenstände ausgeschlossen sind und daß mit zunehmender Entfernung von der betrieblichen Regelungsebene – und somit hin zur tariflichen Ebene – eine Steigerung der Selektivität der verschiedenen Gegenstandsbereiche festzustellen ist. Auf betrieblicher Ebene wird konkreter und über eine größere Zahl von Gegenständen verhandelt als auf der tariflichen Ebene, wo der Themenkatalog im wesentlichen auf vergleichsweise wenige und abstrakte Gegenstände (Lohn, Arbeitszeit, Einkommens- und Arbeitsplatzsicherung für ältere Arbeitnehmer) beschränkt ist. Aus dem Zusammenspiel dieser beiden Elemente – zunehmende Selektivität der Verhandlungsgegenstände mit zunehmender Betriebsferne bei gleichzeitig eingeschränkter bzw. nicht vorhandener Sanktionsmöglichkeit auf betrieblicher Ebene (Friedenspflicht des Betriebs-

rats) – ergibt sich die integrative Wirkung des dualen Systems. „Die zum Betrieb hin zunehmende Breite, Differenzierung und Konkretion der Verhandlungsthemen wird mit einer zunehmenden Geschlossenheit der Institutionalisierung erkauft, die faktisch – wegen mangelnder effektiver Sanktionsmöglichkeiten – zu einer Unterordnung des Betriebsrats unter die Interessen des Managements führt“ (Deutschmann 1982, S. 30).

### 1.3 Entwicklungstendenzen des dualen Systems der Interessenvertretung

Eine Analyse der Interessenauseinandersetzungsprozesse seit den 60er Jahren zeigt gleichwohl eine innere Dynamik mit einer tendenziellen Aufwertung der Lohnrahmen- und Manteltarifpolitik gegenüber der Lohntarifpolitik. Mit dem Begriff der „horizontalen Verlagerung“ (ebd., S. 33) wird dabei eine Verschiebung von Konfliktthemen gekennzeichnet, und zwar von traditionell quantitativ orientierter Tarifpolitik mit den Schwerpunkten bei Lohn und Arbeitszeit bis hin zu einer stärkeren Berücksichtigung von Problemen der Leistung und Beschäftigung sowie der Arbeitsbedingungen. Ein wichtiges Beispiel – und nicht selten das einzige und immer wieder angeführte – für diesen Trend zu einer stärker qualitativ ausgerichteten Tarifpolitik stellen die Vereinbarungen dar, die im Rahmen des 1973 abgeschlossenen Lohnrahmentarifvertrages II (LRTV II) der Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden getroffen wurden.<sup>11</sup>

---

11 Insgesamt wird der LRTV II als Ansatz zu einer historischen Wende der gewerkschaftlichen Tarifpolitik gesehen, weil mit diesem Tarifvertrag eine Aufwertung der tariflichen Bemühungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen verbunden ist. Als entscheidend wird jedoch gewertet, daß „erstmalig in der jüngeren Geschichte gewerkschaftlicher Tarifpolitik in Deutschland die Qualifikation der Arbeitsanforderungen und der Anspruch der Arbeitnehmer, in der Arbeit als selbstbewußte und entscheidungsfähige Subjekte bestehen und wirken zu können, eine Rolle gespielt hat“ (Schauer u.a. 1984, S. 96). Neben dem Schutz vor Abgruppierungen und Kündigung bestehen wichtige Eingriffsrechte für die Arbeitskräfte durch die Beeinflussung von Leistungslohn und Leistungsvorgaben. Insbesondere diese Möglichkeiten werden als substantielle Verbesserungen eingeschätzt, weil dadurch das „Innere des Lohnarbeitsverhältnisses“ tangiert scheint, indem die Bestimmungen für den Nexus zwischen Leistung und Lohn partiell entkoppelt werden (Schmiede 1982, S. 180 f.).

Dennoch zeigen Untersuchungen zur tarifpolitischen Entwicklung, daß von den Gewerkschaften und der Mehrheit ihrer Mitglieder weiterhin eher „quantitative“ Elemente privilegiert werden. Dabei konnten im Verlauf der 70er Jahre durch „Paketverhandlungen“, bei denen in Zusammenhang mit den jeweils regional vereinbarten Lohnsätzen andere Gegenstände mitverhandelt wurden, wichtige Verbesserungen für die Beschäftigten durchgesetzt werden, die auch den Rationalisierungsschutz umfaßten.<sup>12</sup> Trotz dieser tarifpolitischen Erfolge wird kritisch angemerkt, daß die Regelungen für „eine ungebrochene Fortgeltung des tarifpolitischen Prinzips der Monetarisierung leistungspolitischer Anforderungen“ stehen (Schmiede 1982, S. 166). Finden qualitative Interessen doch Eingang in die gewerkschaftliche Praxis, werden diese neueren Verhandlungsinhalte mit den hergebrachten Mitteln bearbeitet. Diese bestehen wesentlich aus „gruppen- und branchenspezifischen Sonderregelungen (*Sektionalismus*) mit sozialplanähnlichen Übergangslösungen und finanziellen Abfederungen (*Monetarisierung*)“ (Müller-Jentsch 1979, S. 277).<sup>13</sup> Kaum förderlich zur Durchsetzung qualitativ orientierter Tarifpolitik wirkt zudem die gewerkschaftspolitische Organisationsstruktur. Forderungen, die sich auf die besonderen Arbeitsbedingungen einzelner Gruppen beziehen, sind im zentralisierten gewerkschaftlichen Willensbildungsprozeß offenbar dann kaum zu verwirklichen, wenn sie nicht von dominierenden Mitgliedergruppen getragen werden (Deutschmann 1982, S. 35).

Neben der horizontalen Verlagerung von Konfliktthemen werden außerdem Verschiebungen der Konfliktebenen ausgemacht. Mit dem Begriff der „vertikalen Verlagerung“ wird dabei ein doppelter Prozeß der Verla-

- 
- 12 Dazu zählten etwa Vereinbarungen zu vermögenswirksamen Leistungen, dem 13. Monatsgehalt, zusätzlichem Urlaub und Urlaubsvergütung sowie eine unbefristete Verdienstsicherung für ältere Arbeitnehmer als Schutz gegen die Folgen von Rationalisierungsmaßnahmen, die erstmalig Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre fixiert wurden (ebd., S. 150 ff.).
  - 13 Ein Beispiel für eine solche Regelungsstruktur stellt der „Tarifvertrag zur Sicherung der Eingruppierung und zur Verdienstsicherung bei Abgruppierung“ (ATV) dar, den die IG Metall 1978 in Nordwürttemberg/Nordbaden abschließen konnte. Im Gegensatz zum LRTV II wird der ATV eher als Rückschritt in der gewerkschaftlichen Politik gegenüber veränderten Produktionsprozessen durch den Einsatz neuer Technologien bewertet. Kritisiert wird in erster Linie, daß sich dieser Tarifvertrag im Gegensatz zum LRTV II weitgehend durch eine defensive Bestandsschutzstrategie auszeichnet (Hildebrandt 1982, S. 143 ff.).

gerung zwischen der tariflichen und der betrieblichen Ebene bezeichnet, der eng zusammenhängt mit einem wachsenden Problemdruck beschäftigungs- und technologiepolitischer Anforderungen. Am Beispiel verschiedener Tarifverträge wie etwa des LRTV II oder des Absicherungstarifvertrages (ATV) wurde allerdings sehr schnell deutlich, daß mit der Umsetzung dieser Tarifverträge in einem zweiten Schritt eine Rückverlagerung von der tariflichen auf die betriebliche Ebene stattgefunden hat. So wird z.B. für den ATV festgestellt, daß dieser tarifvertraglich erzielte Kompromiß neue Aufgabenstellungen und -definitionen für die betrieblichen Interessenvertretungen beinhaltet.<sup>14</sup>

Neben diesen für das gesamte Aushandlungssystem wichtigen Verlagerungstendenzen von Verhandlungsgegenständen und Verhandlungsarenen zeigen die Untersuchungen, daß durch die wachsende Zahl „verhandlungsoffener“ tarifvertraglicher Normen auf betrieblicher Ebene den Betriebsräten eine wachsende Verantwortung zukommt. Von ihrem Engagement hängt in entscheidendem Maße ab, in welchem Umfang insbesondere tarifpolitische Neuerungen mit „qualitativer“ Dimension tatsächlich betrieblich umgesetzt werden. Wie die bisherigen Erfahrungen mit der Umsetzung qualitativer Tarifpolitik zeigen, enthalten diese spezifischen Tarifnormen keinen „Gestaltungsautomatismus“, sondern lediglich Gestaltungsangebote, deren konkrete Ausformung innerbetrieblich zu leisten ist (Schmidt, Trinczek 1991, S. 191). Eine erfolgreiche Umsetzung neuer tarifpolitischer Inhalte hängt dabei gleichwohl nicht nur von der Aktivität und Aufgeschlossenheit der einzelnen Betriebsräte ab. Neben dem individuellen Verhalten der Betriebsräte mindestens ebenso wichtig scheint die Form zu sein, in der die Verhandlungsprozesse ausgetragen werden. Dabei führen offensichtlich traditionelle Verhandlungsroutinen wiederum zu einer spezifischen Selektion der Verhandlungsgegenstände, so daß qualitative Gegenstände „durch die betrieblichen Konfliktrege-

---

14 „Die Betriebsräte erhalten nun regelmäßige Informationen über die bestehende Eingruppierungsstruktur und ihre absehbaren Änderungen, müssen sich genauer mit Abgruppierungsfällen beschäftigen und ihre Tätigkeit auf die Kontrolle und Mitbestimmung in der Frage der Eingruppierungsstruktur und ihrer Entwicklung ausdehnen ... Die ‚vertikale‘ Problemverlagerung war nicht allein in einer Richtung wirksam, sondern kehrte sich um und wirkte dadurch als Vehikel für die Durchsetzung einer ‚horizontalen‘ Problemverlagerung innerhalb der betrieblichen Interessenvertretung. Das objektive Problem wurde letzten Endes ‚gelöst‘, indem es zum obligatorischen Verhandlungsgegenstand der Betriebsräte gemacht und zu einem ganzen Teil an sie zurückverwiesen wurde“ (Schmiede 1982, S. 175).

lungsinstitutionen gewissermaßen ‚kleingearbeitet‘, meist auf dem Wege der Monetarisierung ‚entqualifiziert‘“ werden (Müller-Jentsch 1979, S. 269).

Gekennzeichnet ist dieser weitreichende Mechanismus durch wechselseitig entlastende Wirkungen zwischen der sektoral tariflichen und der betrieblichen Ebene. Eine durch Individualisierung von Konflikten und Monetarisierung von qualitativen Interessen geprägte Politik entlastet die gewerkschaftliche Interessenpolitik sowohl von der Vertretung spezifischer Gruppen- und Berufsinteressen als auch von der Wahrnehmung qualitativer Interessen. Auf tarifpolitischer Ebene können sich die Akteure daher auf die quantitativ leichter aggregierbaren Interessen wie Lohn und Arbeitszeit konzentrieren. Eine jeweils flexible Anpassung dieser ausgehandelten Gegenstände bezüglich unternehmensspezifischer Gegebenheiten leistet das betriebliche Verhandlungssystem, welches deshalb auch wesentliche Flexibilitätserfordernisse des dualen Systems sicherstellt. Damit das gewerkschaftsinterne Konfliktniveau nicht erhöht wird, ist die Gewerkschaft auf funktionierende innerbetriebliche Vertretungsstrukturen angewiesen. Entlastend für die Betriebsräte wirken umgekehrt die tariflichen Regelungen, weil sie den Rahmen markieren, innerhalb dessen der betriebliche Politikprozeß verlaufen muß (Müller-Jentsch 1982, S. 427; Schmidt, Trinczek 1991, S. 178). Da die tarifvertraglichen Bestimmungen an die jeweilige konkrete innerbetriebliche Situation angepaßt werden müssen, sind materiale Veränderungen der Arbeitsbedingungen abhängig vom Einfluß der betrieblichen Interessenvertretung und damit generell von der Dynamik der Austauschbeziehungen in den einzelnen Betrieben (Schmiede 1982, S. 205 f.)

In der sozialwissenschaftlichen Gewerkschaftsdiskussion sind diese Entwicklungstendenzen der Arbeitsbeziehungen bis etwa Anfang der 80er Jahre überwiegend kritisch kommentiert worden. Zwar wurde die Effektivität des Systems weitgehend anerkannt, jedoch gleichzeitig auf Krisenmomente hingewiesen und die engen, ökonomisch bedingten Grenzen der „Sozialpartnerschaft“ herausgestellt.<sup>15</sup> Insgesamt zeichnete sich die

---

15 Mit dieser Begriffswahl wird den Gewerkschaften unterstellt, „als Tarifpartei und als Interessenorganisation eine Politik der ‚Anpassung‘ zu betreiben und eine typisch sozialdemokratische Variante der kapitalistischen Krisenbekämpfung mittels Lohnzurückhaltung und Sozialabbau zu unterstützen, statt sich entsprechenden weltmarktorientierten Vereinnahmungsversuchen kämpferisch entgegenzustemmen. Die ‚Krise‘ von Wirtschaft und Gesellschaft wurde als ‚Krise‘ der gewerkschaftlichen Interessenvertretung verlängert und ausgedeutet“ (Himmelfmann 1987, S. 101).

Tarifautonomie jedoch durch Kontinuität und Stabilität aus, so daß die kritischen Einschätzungen in der sozialwissenschaftlichen Diskussion zugunsten einer stärker systemtheoretisch ausgeprägten Betrachtung in den Hintergrund traten. Die Gewerkschaftsbewegung in der BRD verlor keineswegs an Bedeutung, was sich insbesondere Mitte der 80er Jahre zeigte, als vor dem Hintergrund einer ökonomisch eher ungünstigen Situation mit relativ hoher Arbeitslosigkeit eine wegweisende Tarifaueinandersetzung mit dem Einstieg in verkürzte Arbeitszeiten erfolgreich abgeschlossen wurde. Im Verlauf anderer Auseinandersetzungen<sup>16</sup> zeigte sich zugleich, daß die – zuvor teilweise heftig kritisierten – spezifisch deutschen Tendenzen zur Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen einen nicht zu unterschätzenden Schutz der Arbeitnehmer gewährleisten. Verstärkt ab etwa Mitte der 80er Jahre findet sich dieser Perspektivenwechsel auch in der sozialwissenschaftlichen Gewerkschaftsdiskussion wieder. An die Stelle einer kritischen Analyse innergewerkschaftlicher Legitimations- und Organisationsprobleme rücken mehr und mehr Fragen nach den „Funktionen“ der Arbeitsmarktverbände und den „Strukturen“ des Aushandlungsprozesses (Himmelmann 1987, S. 102; Blanke 1995, S. 12; vgl. auch Bundesmann-Jansen, Frerichs 1995, S. 125).

Einen in dieser Hinsicht wichtigen Ansatz stellt das Konzept eines „normierten Verhandlungssystems“ dar, mit dem die verschiedenen und teilweise widersprüchlichen Momente tarifvertraglicher und betrieblicher Verhandlungsprozesse und Verhandlungsergebnisse in der BRD, ihre Beziehung zueinander sowie ihre Entwicklungsdynamik analysiert werden (Düll, Bechtle 1988, S. 218). Mit Hilfe dieses Konzepts ist es möglich, bestimmte Felder der Interessenaueinandersetzung einzugrenzen, in denen jeweils unterschiedliche Verhandlungsroutinen in bezug auf die Reichweite und die Differenziertheit der jeweiligen Verhandlungsgegenstände zu identifizieren sind. In diesem Sinn kann daher von „Verhandlungsfeldern“ gesprochen werden. Festgestellt wird dabei ein enger Zusammenhang zwischen den Verhandlungsfeldern der tarifpolitischen Auseinandersetzung und der betrieblichen Verhandlungsebene. „Auf der betrieblichen Verhandlungsebene werden also – ganz in der Logik des dualen Systems der Interessenvertretung – die Verhandlungsfelder der tarifpolitischen Auseinandersetzung zunächst redupliziert“ (Linhart u.a. 1989, S. 128). Allgemein läßt sich dabei beobachten, daß die Betriebsräte vor al-

---

16 Dies betrifft etwa die Konflikte um den § 116 AFG, erweiterte Möglichkeiten zum Abschluß befristeter Arbeitsverträge und Leiharbeit oder Auseinandersetzungen in Zusammenhang mit der Novellierung des Arbeitszeitgesetzes.

lem in solchen Verhandlungsfeldern eine besonders starke Position aufbauen können, die in umfangreichem Maß durch gesetzliche und kollektivrechtliche Regelungen normiert sind. Gleichwohl, und darin liegen die spezifischen Flexibilitätspotentiale dieses Systems, können die Betriebsräte die tariflichen Vorgaben in vielfältiger Weise modifizieren. Dies kann umgekehrt wiederum – in einer gewissen zeitlichen Perspektive – die tarifpolitischen Forderungen der Gewerkschaften beeinflussen.

Unterscheiden lassen sich dabei, wie erwähnt, konsolidierte und prekäre Verhandlungsfelder. Zu den konsolidierten Feldern zählen etwa die Entlohnung, der Arbeits- und Unfallschutz sowie der Abbau von Belastungen und die Beschäftigungssicherung. Kennzeichnend für diese Momente, die die Reproduktionsvoraussetzungen von Arbeitskraft und die Bedingungen der Arbeitsverausgabung betreffen, ist, daß sie sich in objektivierbaren Größen darstellen und messen lassen, daher verhandlungsfähig sind und normiert werden können. Anders verhält es sich mit den prekären Verhandlungsfeldern wie etwa der Leistungsabfrage, den Qualifizierungsfragen oder der Personalselektion. Die Reichweite von Regelungen, die mit der „Verwirklichung – Entäußerung“ von Arbeitskraft zusammenhängen, sind meist sachlich und zeitlich stark begrenzt. Insbesondere hinsichtlich der Leistungsabfrage handelt es sich um eine zentrale Autonomiezone einer jeweils einzelbetrieblichen Strategie der Arbeitskräfte-nutzung, wobei die Unternehmen bestrebt sind, diesen Bereich weitgehend verhandlungsfrei zu halten.

„Verhandlungsfähig sind in diesem System nur die Relationen *zwischen* zeitökonomischen Prinzipien der Rationalisierung, ihrer Anpassung an spezifische betriebliche Bedingungen und ihre Begrenzung im Rahmen realer Machtbeziehungen im Betrieb. Die Logik dieser Relationen steht dagegen nicht zur Disposition“ (Linhart u.a. 1989, S. 131).

Bisher konnten allerdings bestimmte Voraussetzungen der Leistungserbringung (z.B. die Arbeitsumwelt oder die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung betreffend) immer dann indirekt zu Verhandlungsgegenständen gemacht werden, wenn sie, etwa über Lohnfragen, indirekt in den Verhandlungsprozeß integriert wurden. Keine große Bedeutung wurde dem Verhandlungsfeld „Qualifikation“ in der Vergangenheit von den beiden Tarifvertragsparteien zugemessen, so daß dieses Feld nur schwach ausgeprägt ist. Zwischen den beiden Polen der konsolidierten und prekären Verhandlungsfelder sind die Gegenstände mit einer mittleren Reichweite der Verhandlungsfähigkeit anzusiedeln, die sich insbesondere auf die Bedingungen des Verschleißes der Arbeitskraft beziehen (körperliche Belastungen, Arbeitsumwelt, Unfallrisiken) (Bechtle 1989, S. 280).

Ein weiteres wichtiges Moment des normierten Verhandlungssystems besteht in dem „Prinzip des *fallweisen Verhandeln*“, wobei die jeweiligen Verhandlungsgegenstände isoliert voneinander geregelt werden (Düll, Bechtle 1988, S. 227). Inhaltlich zusammengehörige Verhandlungsgegenstände werden getrennt (z.B. Qualifizierung und Entlohnung) und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge voneinander entkoppelt (z.B. Freisetzungseffekte bei technischen Innovationen). Diese Verhandlungsform beruht auf einem dichten Netz detaillierter gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen, die eine Eingrenzung auf einzelne Fälle begünstigen. Der innerbetriebliche Innovationsprozeß wird durch diese Struktur keineswegs behindert, sondern eher gefördert. Die Einführung komplexer Veränderungen bleibt gewährleistet. Gleichwohl sind diese verschiedenen Verhandlungsfelder keineswegs hermetisch gegeneinander abgeschottet, vielmehr eröffnen sich insbesondere für die betrieblichen Interessenvertretungen vielfältige Möglichkeiten, ihre Verhandlungsmacht auf konsolidierten Feldern zur Erschließung prekärer Felder zu nutzen. Entscheidend geprägt sind die jeweils unterschiedlichen betrieblichen Situationen also von der jeweiligen betrieblichen Verhandlungskultur, die auf je eigenen Verhandlungsroutinen und Verhandlungsstilen aufbaut (ebd., S. 224 ff.). Durch dieses „Amalgam aus Normierung und Verhandlung“ (Linhart u.a. 1989, S. 127) entsteht auf betrieblicher Ebene ein permanenter Verhandlungsprozeß, der mit dem Ziel zusätzlicher Normierungen – etwa in Form von Betriebsvereinbarungen – geführt wird, jedoch genauso geprägt ist durch Vereinbarungen ohne direkten Normbezug, was gestützt wird durch ein dichtes Netz informeller Beziehungen zwischen Managementvertretern und Betriebsrat. Damit beruht in dieser Perspektive die Konfliktverarbeitungsfähigkeit des Systems nicht nur auf der Fragmentierung der Interessenlagen und der damit verbundenen Partikularisierung von Konflikten, sondern ebenso auf einer „elastischen“ Normauslegung und -anwendung auf der betrieblichen Ebene. Will man also die Bedeutung von Betriebsräten bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen genauer bestimmen, setzt dies voraus, Verhandlungsfelder zu identifizieren und zu differenzieren.

## **2. Zwischen Heterogenität und Konvergenz – Tarifpolitik und ihre betriebliche Umsetzung im Kfz-Gewerbe**

Die folgende Analyse von insgesamt vier Verhandlungsfeldern beruht auf einer doppelten Vergleichsperspektive: Zum einen soll herausgearbeitet

werden, ob die Betriebsräte materiell in der Lage waren, die tarifpolitischen Ergebnisse des Metallbereichs auf das Kfz-Gewerbe zu übertragen. Daraus lassen sich Anhaltspunkte dafür finden, ob Tarifpolitik die innerbetrieblichen Verhandlungsprozesse inhaltlich beeinflusst. Zum anderen erlaubt dann der „horizontale“ Vergleich zwischen den Verhandlungsfeldern – die sich tarifvertraglich durch eine unterschiedliche Regelungsdichte auszeichnen – der Frage nachzugehen, ob und inwieweit der Normierungsgrad die innerbetriebliche Machtposition der Betriebsräte beeinflusst.<sup>17</sup>

Die weitere Analyse wird dabei zeigen, daß sich die Differenzierungsthese als analytisch ergiebig erweist und auch die Arbeitsteilung zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zumindest für das Kfz-Gewerbe in wichtigen Teilbereichen funktioniert. Gleichwohl läßt sich kein direktes und allgemeingültiges Determinationsverhältnis feststellen, im Einzelfall können politische und ökonomische Faktoren eine Umsetzung tarifvertraglicher Regelungen blockieren (wie z.B. im Verhandlungsfeld „Leistung“). Die Ergebnisse zeigen dennoch, daß tarifpolitische Normierungen notwendige, wenn auch keineswegs hinreichende Voraussetzungen darstellen, damit Betriebsräte innerbetrieblich Handlungsmacht entfalten können.

Abgeschlossen werden die für das Kfz-Gewerbe geltenden Tarifverträge von den Landesverbänden des Kfz-Gewerbes bzw. Landesinnungsverbänden als Vertretern der Arbeitgeber sowie der IG Metall und der Gewerkschaft Handel, Banken, Versicherungen (HBV) für die Arbeitnehmer. Während die HBV Vereinbarungen nur für den zahlenmäßig kleinen Kreis der im Kfz-Gewerbe beschäftigten Verkäufer abschließt, ist die IG Metall für die Mehrzahl der gewerblichen und angestellten Arbeitnehmer zuständig.<sup>18</sup>

---

17 Um eine Vergleichbarkeit zwischen der Ebene der Tarifverträge und der Betriebsebene zu gewährleisten, beschränkt sich diese Darstellung weitgehend auf die Tarifgebiete, in denen schwerpunktmäßig auch Interviews mit Betriebsräten durchgeführt wurden (Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Bayern, Niedersachsen und Hamburg). Sind deutliche Abweichungen der betrachteten Regelungsinhalte in weiteren für die BRD (alt) geltenden Tarifverträgen zu beobachten, wird dies dokumentiert.

18 Da die überwiegende Mehrzahl der Regelungen durch die IG Metall vereinbart wird, erfolgt die weitere Betrachtung nur hinsichtlich der damit zusammenhängenden Regelungsfelder und Regelungsgegenstände. Außerdem sei nochmals darauf verwiesen, daß sich die weiteren Ausführungen auf die gewerkschaftlichen Strukturen in der alten Bundesrepublik beziehen.

Im Gebiet der alten Bundesrepublik gelten für das Kfz-Gewerbe insgesamt zwölf Tarifverträge, die hinsichtlich ihres jeweils unterschiedlichen Geltungsbereichs eine etwas unübersichtliche Struktur aufweisen. Dies ist, wie Abb. 1 zeigt, auf die räumlich strukturierten Zuständigkeiten der Gewerkschaften einerseits und der Arbeitgeberverbände im Kfz-Gewerbe andererseits zurückzuführen. Während auf Gewerkschaftsseite die Grenzen der insgesamt sieben Bezirke sowie der Verwaltungsstelle Berlin für das Kfz-Gewerbe mit denen der Metallindustrie identisch sind,<sup>19</sup> sind die Arbeitgeberverbände des Kfz-Gewerbes in kleineren Einheiten organisiert. Somit handeln die Vertreter der meisten gewerkschaftlichen Bezirke mehrere Tarifverträge mit regional zusammenliegenden Arbeitgeberverbänden aus. Wegen der unterschiedlichen organisatorischen Strukturen der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen können daher die Grenzen der Bundesländer nur als grobe Anhaltspunkte für die räumliche Geltung der Tarifverträge dienen.<sup>20</sup>

In ihrer *Struktur* weisen die Tarifverträge im Kfz-Gewerbe große Ähnlichkeiten mit der oben angedeuteten (vgl. Abschnitt 1) allgemeinen Form und dem Umfang von Tarifverträgen in der BRD auf. Umfangreiche Bestimmungen finden sich in den Manteltarifverträgen des Kfz-Gewerbes zu Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen sowie den Voraussetzungen der Leistungsverausgabung und der Entlohnung. Genauer werden die Entgeltbestimmungen in den jeweiligen Lohn- und Gehaltstarifverträgen geregelt. Abhängig vom jeweiligen Qualifikationsniveau (Erstausbildung und Weiterbildung) und der beruflichen Tätigkeit (Erfahrung und Verantwortung in der Arbeitsausübung) sind die Eingruppierungen der Arbeitnehmer in verschiedene Lohngruppen festgelegt. Daneben finden sich weitere Vereinbarungen zu tarifvertraglich fixierten Sonderzahlungen, was sich in erster Linie auf das Weihnachtsgeld sowie die Zahlung der vermögenswirksamen Leistungen durch den Betrieb bezieht. Ebenfalls

---

19 Nach der Vereinigung der beiden deutschen Staaten hat die Verwaltungsstelle Berlin den Status eines Bezirks (Berlin/Brandenburg) erhalten. Neu gegründet wurde auf dem Gebiet der ehemaligen DDR lediglich der Bezirk Dresden. Im Frühjahr 1995 sind diese beiden Regionen zum Bezirk Brandenburg-Sachsen vereinigt worden. In östlicher Richtung erweitert wurden die Bezirke Frankfurt a.M., Hannover und Küste (vormals Bezirk Hamburg).

20 Durch die deutlich zentralistischere Organisationsstruktur der Arbeitnehmervertreter ist gleichwohl zu erwarten, daß gleiche Regelungen in unterschiedlichen Tarifverträgen zu finden sind, die von jeweils derselben Bezirksleitung abgeschlossen werden.

Räumliche Geltung des Tarifvertrages	IG Metall* Bezirksleitungen (BL)	Arbeitgeberverbände
<b>Bundesland Nordrhein-Westfalen</b>	BL Dortmund und BL Wuppertal	Kfz-Verband Nordrhein-Westfalen
<b>Bundesland Baden-Württemberg</b> außer Landkreise: (Breisgau Hochschwarzwald Emmendingen Lörrach Ortenau Kreis Stadtkreis Freiburg)	} BL Stuttgart	Kfz-Verband Baden-Württemberg
<b>Landkreise:</b> <b>Breisgau</b> <b>Hochschwarzwald</b> <b>Emmendingen</b> <b>Lörrach</b> <b>Ortenau Kreis</b> <b>Stadtkreis Freiburg</b>	}	Kfz-Verband Südbaden
<b>Bundesland Bayern</b>	BL München	Kfz-Verband Bayern
<b>Bundesland Niedersachsen</b>	BL Hannover und BL Hamburg und BL Dortmund	Kfz-Verband Niedersachsen / Bremen
<b>Bundesland Hessen</b>	}	Kfz-Verband Hessen
<b>Verbandsgebiet Rheinland</b>	} BL Frankfurt	Kfz-Verband Rheinland
<b>Wirtschaftsgebiet Pfalz</b>	}	Kfz-Verband Pfalz
<b>Bundesland Saarland</b>	}	Arbeitgeberverband des Saarländischen Handwerks
<b>Bundesland Schleswig-Holstein</b>	}	Kfz-Verband Schleswig-Holstein
<b>Stadt Hamburg</b>	} BL Hamburg	Kfz-Verband Hamburg
<b>Stadt Bremen</b>	}	Kfz-Verband Weser-Ems
<b>Bundesland Berlin</b>	Vwst. Berlin	Kfz-Verband Berlin
* HBV wird nicht berücksichtigt		Stand: 1990
<b>Abb. 1</b>	<b>Räumliche Struktur der Tarifverträge im Kfz-Gewerbe (BRD alt)</b>	

durch gesonderte Tarifverträge geregelt ist die berufliche Erstausbildung in den Betrieben, wobei neben den Arbeitsbedingungen die Bezahlung der Auszubildenden normiert wird.

Ein Überblick über einige *ausgewählte Verhandlungsgegenstände* weist ebenfalls auf Parallelen mit den in weiten Bereichen des deutschen Tarifvertragssystems vorfindbaren Bestimmungen hin. Eine Auswahl der wichtigsten Regelungen<sup>21</sup> – abgesehen von den vier gesondert zu betrachtenden Regelungsfeldern – (vgl. Abb. 2) zeigt, daß der Umfang der tariflichen Absicherung der Arbeitskräfte gegen einschlägige Risiken in den Kleinbetrieben des Kfz-Gewerbes<sup>22</sup> ein Niveau erreicht hat, das kaum substantielle Defizite gegenüber dem mittel- und großbetrieblichen Bereich erkennen läßt. So konnte seit etwa Mitte der 80er Jahre eine allgemeine Ausweitung des Urlaubs auf 30 Tage durchgesetzt werden, ebenso eine Reihe von Sonderzahlungen sowie die Alterssicherung. Wichtige tarifpolitische Errungenschaften wie die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall finden sich ebenfalls in den Tarifverträgen des Kfz-Gewerbes.<sup>23</sup>

Beschränkt man sich zunächst nur auf die tarifpolitische Situation, so muß die These einer weitgehenden tarifpolitischen Gleichstellung eingeschränkt werden für den Bereich des Kündigungsschutzes, der besondere

---

21 Die meisten der Regelungen finden sich in den Manteltarifverträgen, die Regelungen zu den Sonderzahlungen und den vermögenswirksamen Leistungen sind allerdings vorwiegend in jeweils eigenständigen Tarifverträgen verankert. Dies spricht dafür, daß die Verhandlungspartner diesen Verhandlungsgegenständen ein besonderes Gewicht zumessen.

22 Insbesondere in den Manteltarifverträgen finden sich weitere Regelungen, etwa zur Kurzarbeit, zu Arbeitsverhinderungen, die sich auf persönliche Umstände des Arbeitnehmers oder betrieblich bedingte Arbeitsausfälle beziehen, genauere Bestimmungen zu Einstellungen und Kündigungen von Arbeitnehmern, zum Verbot der Schwarzarbeit sowie zur Regelung von Streitigkeiten. Auf diese Regelungsbereiche wird im folgenden nicht näher eingegangen, weil sie für das gesamte Verhandlungssystem im Kfz-Gewerbe eine nur untergeordnete Rolle spielen.

23 Im Bereich der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall wurde ein erster tarifpolitischer Durchbruch nach einem 16wöchigen Streik in der Metallindustrie in Schleswig-Holstein 1956/57 durch die IG Metall erzielt (Bergmann u.a. 1976, S. 277 ff.). Seit 1969 ist die Lohnfortzahlung auch gesetzlich verankert (Gesetz über die Fortzahlung des Arbeitsentgelts im Krankheitsfalle). 1996 wurde die gesetzliche Entgeltfortzahlung von 100 % auf 80 % gekürzt. Allerdings gelang es den Gewerkschaften in rd. 50 Wirtschaftszweigen/Tarifbranchen, die 100%ige Entgeltfortzahlung zu sichern (WSI 1997, S. 27).

Verhandlungs- gegenstände	Urlaub (MTV)		Kündigungsschutz (MTV)		Sonderzahlungen		Vermögens- wirksame Leistungen	Lohnfort- zahlung im Krankheitsfall
	Zeit	Geld	Alterssicherung	Verdienstsicherung	Weihnachtsgeld			
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	30 AT*	50 %**	Betriebe mit mindestens 25 AN: - ab 55 J. bei mind. zweif J. Betriebs- zugehörigkeit	95 % des regelmäßigen Verdienstes	(eigener TV) 50 %** ab dreijähriger Betriebszugehörigkeit	(eigener TV) 52, -- DM/Monat		bis zu sechs Wochen
<b>Baden-Württemberg</b>	30 AT (+ 1 AT ab 25 J. Betriebs- zugehö- rigkeit	50 %	Betriebe mit mindestens fünf AN: - ab 55 J. bei mind. drei J. Betriebs- zugehörigkeit	100 %	(MTV) 50 % ab dreijähriger Betriebszugehörigkeit	(MTV) 52, -- DM/Monat		bis zu sechs Wochen
<b>Bayern</b>	30 AT	50 %	Betriebe mit mindestens 20 AN: - ab 55 J. bei mind. zehn J. Betriebs- zugehörigkeit	—	(eigener TV) 50 % ab dreijähriger Betriebszugehörigkeit	(eigener TV) 52, -- DM/Monat		bis zu sechs Wochen
<b>Niedersachsen</b>	30 AT	50 %	Betriebe mit mindestens 100 AN: - ab 55 J. bei mind. 14 J. Betriebs- zugehörigkeit	95 % des regelmäßigen Verdienstes	(eigener TV) 50 % ab dreijähriger Betriebszugehörigkeit	(eigener TV) 52, -- DM/Monat		bis zu sechs Wochen
<b>Hamburg</b>	30 AT	50 %	(eigener Tarifvertrag) - Betriebe mit mind. 18 AN: - ab 55 J. bei mind. zehn J. Betriebs- zugehörigkeit	100 %	(eigener TV) 50 % ab dreijähriger Betriebszugehörigkeit	(eigener TV) 52, -- DM/Monat		bis zu sechs Wochen

\* bei Fünftageswoche; \*\* bezogen auf das monat. Entgelt

Stand: 1992  
 Quellen: IG Metall 1977, TVVl.; IG Metall 1980, TVVK; IG Metall 1983, TVVl.; IG Metall 1984, TVVl.; IG Metall 1986, TVS; IG Metall 1988a, TVS;  
 IG Metall 1988, TVS; IG Metall 1989, MTV; IG Metall 1989a, MTV; IG Metall 1989b, MTV; IG Metall 1989c, MTV; IG Metall 1989d, MTV; IG Metall 1989, TVVl.

## Struktur und Inhalt einiger Verhandlungsgegenstände in ausgewählten Tarifgebieten des Kfz-Gewerbes

**Abb. 2**

Regelungen für ältere Beschäftigte beinhaltet.<sup>24</sup> Sichtbar wird hier eine deutliche Schlechterstellung für die große Zahl der Beschäftigten in den kleinen Kfz-Betrieben. Ein tariflich ausgestalteter Kündigungsschutz wird Arbeitnehmern erst ab einer gewissen Mindestgröße der Betriebe gewährt, wobei die große Bandbreite dieser „Mindestgrößen“ auffällt. Nur im Tarifgebiet Baden-Württemberg ist eine den Bedingungen im Kfz-Gewerbe entsprechende tarifpolitische Lösung gefunden worden. Da aufgrund der hier geltenden Regelung ein altersbezogener Kündigungsschutz für Arbeitnehmer in Betrieben mit mindestens fünf Beschäftigten eintritt, sind zwar nicht alle, aber doch die große Mehrzahl der Kfz-Betriebe erfaßt. Deutlich nachteiligere Wirkungen ergeben sich für diesen Bereich dagegen im Tarifgebiet Niedersachsen, wo der Kündigungsschutz nur für solche Arbeitnehmer gilt, die in Betrieben ab 100 Beschäftigten arbeiten. In den anderen Tarifgebieten tritt der Kündigungsschutz in Betrieben mit etwa 20 Beschäftigten ein. Selbst wenn zu berücksichtigen ist, daß diesem Regelungsfeld im Verhandlungssystem des Kfz-Gewerbes keine überragende Bedeutung zukommt,<sup>25</sup> weisen diese unterschiedlichen Bestimmungen doch darauf hin, daß keineswegs immer in ausreichendem Maß die spezifisch kleinbetriebliche Situation im Kfz-Handwerk berücksichtigt wird.

Betrachtet man die *inhaltlichen* Bestimmungen der Regelungsgegenstände, finden sich weitere Hinweise für eine erkennbare Orientierung an den allgemeinen tarifpolitischen Leitlinien innerhalb der IG Metall. Kennzeichnend für die vorliegenden Regelungen ist ihre starke monetäre Ausprägung, wobei es sich dabei vorwiegend um zusätzliche Zahlungen durch den Arbeitgeber (Urlaubs-, Weihnachtsgeld, vermögenswirksame Leistungen, Lohnfortzahlung) handelt. Beim Kündigungsschutz ist ebenfalls eine starke Verknüpfung zwischen dem Ziel, negative Konsequenzen für die Arbeitskräfte zu verhindern, und der monetären Komponente durch die Verdienstsicherung zu beobachten.

- 
- 24 Gesetzlich geregelt war der Kündigungsschutz nur für Arbeitnehmer, die in Betrieben mit mehr als fünf Beschäftigten arbeiten (§ 23, 1 KSchG). Seit September 1996 gilt der gesetzliche Kündigungsschutz erst für Betriebe mit mehr als zehn Beschäftigten.
- 25 Die Wirkungen der Alterssicherung auf betrieblicher Ebene bleiben weitgehend auf die wenigen großen Betriebe beschränkt, da insbesondere in der überwiegenden Zahl kleinerer Betriebe viele der im gewerblichen Bereich beschäftigten Arbeitskräfte die Kfz-Betriebe vor dem 50. Lebensjahr verlassen.

Insgesamt findet sich bei den hier betrachteten Regelungsgegenständen auf tarifpolitischer Ebene also eine Normierungsstruktur, die weitgehend durch monetäre Größen geprägt ist. Dies zeigen nicht nur die zusätzlich zum Arbeitslohn vereinbarten Zahlungen, deutlich wird dieser Zusammenhang ebenfalls durch die Absicherung des wachsenden Arbeitsplatzrisikos mit fortschreitendem Alter, wobei entsprechende Maßnahmen aus einer Kombination von Arbeitsplatz- und Entgeltsicherung bestehen. Ausgespart wird dagegen die gesamte qualitative Dimension dieses Komplexes, etwa der Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Gesundheitsverschleiß oder Qualifikation. Diese ersten Beobachtungen scheinen daher für eine vorläufige Bestätigung der These „konvergenter“ Inhalte zwischen den allgemein bestimmenden Regelungsstrukturen und -inhalten innerhalb der IG Metall insgesamt und dem Tarifvertragssystem des Kfz-Gewerbes zu sprechen.

## **2.1 Arbeitszeiten: Strukturelle Konvergenz und betriebliche Flexibilisierung**

Die Regelung der Arbeitszeit ist ein traditionelles Verhandlungsfeld. Die Forderung nach der Durchsetzung des Achtstundentages war bereits ein zentrales Anliegen der Gewerkschaften im 19. Jahrhundert, und seitdem spielten Arbeitszeitverkürzungen immer wieder eine wichtige Rolle in den Auseinandersetzungen um verbesserte Arbeitsbedingungen. Arbeitszeitverkürzungen stellen einen grundsätzlichen Konfliktgegenstand zwischen Kapital und Arbeit dar, der, abgesehen von den dominierenden ökonomischen und gesellschaftspolitischen Implikationen, einen hohen Symbolwert für die Gewerkschaften besitzt (Deutschmann 1983, S. 507 ff.; Schmiede, Schudlich 1984, S. 382 ff.; Schudlich 1987, S. 13 ff.).

### **2.1.1 Arbeitszeiten im Metallbereich**

Wie konfliktreich die Suche nach einem neuen Zeitarrangement verlaufen kann, wenn die gegensätzlichen Forderungen nach verkürzten Arbeitszeiten einerseits und verlängerten Betriebszeiten andererseits aufeinandertreffen, zeigte insbesondere die Auseinandersetzung um eine Arbeitszeitverkürzung Mitte der 80er Jahre. Die gewerkschaftliche Tarifforderung nach einer Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit stieß bei den Unternehmerverbänden auf starken Widerstand, so daß sich daraus eine der härtesten Tarifauseinandersetzungen in der Geschichte der

BRD, begleitet von mehrwöchigen Streiks, entwickelte.<sup>26</sup> Damit erfolgte, trotz anhaltend schlechter ökonomischer Voraussetzungen nach fast zwei Jahrzehnten stabiler Wochenarbeitszeiten, erstmals wieder eine Reduzierung in diesem Bereich.<sup>27</sup> Zwar gelang nicht die angestrebte sofortige Reduktion der Arbeitszeit von wöchentlich 40 auf 35 Stunden, so daß das anvisierte Hauptziel, nämlich einen massiven Beitrag zur Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit zu leisten, zunächst nicht erreicht wurde. Dies hängt auch damit zusammen, daß die Arbeitgeber im Gegenzug für die verkürzten Arbeitszeiten seit Mitte der 80er Jahre auf Betriebsebene über größere Flexibilitätsspielräume bei der Arbeitszeitgestaltung verfügen. Im wesentlichen beziehen sich die Flexibilisierungsforderungen der Arbeitgeber auf eine intensivere Nutzung der vorhandenen Arbeitsplätze, wobei insbesondere darauf verwiesen wird, daß mit verkürzten Arbeitszeiten die Kapitalkosten pro Arbeitsplatz anstiegen (Müller-Jentsch 1993, S. 498).

Berücksichtigt man allerdings den mittlerweile zehn Jahre andauernden Weg der verschiedenen Schritte reduzierter Arbeitszeiten, ist davon auszugehen, daß durch diesen gewerkschaftspolitischen Erfolg Mitte der 80er Jahre eine beschäftigungspolitisch wirksame und wichtige Strategie verfolgt wurde, durch die zumindest weitere Beschäftigungseinbrüche in diesem Zeitraum verhindert wurden.<sup>28</sup> Seitens der Gewerkschaft wird der Auseinandersetzung über verkürzte Arbeitszeiten trotz der genannten Einschränkungen deshalb große Bedeutung zugemessen, weil sie aus einer defensiven Position – gekennzeichnet durch eine vergleichsweise hohe Arbeitslosigkeit sowie geringe gesamtwirtschaftliche Wachstumsraten – erfolgreich geführt werden konnte. Gerade wegen seines konfliktuellen Verlaufs wird der Arbeitszeitkonflikt von 1984 als Beispiel für die

---

26 Der Kampf um den Einstieg in verkürzte Wochenarbeitszeiten wurde 1984 gemeinsam mit der IG Metall und außerdem von der IG Druck und Papier geführt. Hier kam es ebenfalls erst nach mehrwöchigen Streiks zu einem Tarifabschluß, der den Einstieg in die Arbeitszeitverkürzung bedeutete (Bobke 1986, S. 94 ff.).

27 Seit dem Gewerkschaftstag 1977 war die Forderung nach dem Einstieg in die 35-Stunden-Woche ein zentrales Ziel der Tarifpolitik der IG Metall. Erstmals wurde 1978/79 versucht, dieses Ziel in der Eisen- und Stahlindustrie umzusetzen, was jedoch nur für einzelne Gruppen, aber nicht für die Mehrzahl der Arbeitskräfte erreicht wurde (Kiel 1986, S. 110).

28 Nach Schätzungen konnten durch die Arbeitszeitverkürzungen zwischen 1984 und 1992 insgesamt etwa 700.000 Arbeitsplätze geschaffen werden (Seifert 1993, S. 747).

Funktionsfähigkeit des gesamten Tarifvertragssystems mit dem spannungsgeladenen Verhältnis seiner integrativen, sozialen und konfliktorischen Momente gesehen (Himmelmann 1987a, S. 109; Bahn Müller 1985, S. 150).

Gegenüber diesen positiven Bewertungen wird in kritischen Auseinandersetzungen allerdings auf die ambivalenten Wirkungen flexibilisierter Arbeitszeiten hingewiesen und bemängelt, daß eine Umverteilung der Arbeitsnachfrage zugunsten arbeitsloser Arbeitnehmer nicht erreicht wurde. Durch die stufenweise Verringerung der Arbeitszeiten blieben die erhofften zusätzlichen Beschäftigungseffekte zunächst hinter den Erwartungen zurück. In diesem Zusammenhang wird eine Zielverschiebung der gewerkschaftlichen Arbeitszeitverkürzungspolitik deutlich, die zu einer Entkopplung der ursprünglich zusammenhängenden Ziele von Arbeitszeitverkürzung und Beschäftigungszuwachs führte (van Kevelaer, Bastian 1989, S. 178). In dieser Perspektive haben sich somit die Ausgangsbedingungen zukünftiger Arbeitszeitpolitiken verändert. Nicht mehr die beschäftigungspolitischen Ziele stehen ganz oben auf der gewerkschaftlichen Agenda, vielmehr wird erwartet, daß künftig Arbeitszeitverkürzungen verkoppelt sein werden mit weitergehenden Zugeständnissen bezüglich flexibler Arbeitszeiten. Dies wiederum, so die Vermutung, würde sich negativ auf erreichbare Beschäftigungseffekte auswirken (Wiesenthal 1987, S. 222).

In diesem Zusammenhang richtet sich die Kritik auf die gewerkschaftlichen Zugeständnisse hinsichtlich erheblich erweiterter Spielräume der Arbeitgeber für Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung. Dadurch eröffnen sich neue Rationalisierungsmöglichkeiten für die Unternehmen in drei Dimensionen. In *sachlicher* Hinsicht wird das Auseinanderfallen von individueller Arbeitszeit und betrieblicher Anlagenlaufzeit festgeschrieben. In der *zeitlichen* Dimension kann der Betrieb das Arbeitsvolumen jeweils variabel verteilen. Als *soziale* Differenzierung wird schließlich gesehen, daß die im ersten Schritt vereinbarte Arbeitszeitverkürzung im Metallbereich nur noch im Durchschnitt aller Beschäftigtengruppen galt und für einzelne Arbeitnehmergruppen verlängerte Arbeitszeiten eingeführt werden konnten (Hinrichs, Wiesenthal 1987, S. 119).<sup>29</sup> Aus der Ge-

---

<sup>29</sup> Festgelegt wurde zunächst eine Reduzierung der Arbeitszeit auf 38,5 Std./Woche, wobei eine Ausdehnung auf bis zu 40 Std./Woche möglich war (Kurz-Scherf 1987, S. 702 f.). Als Ausgleichszeitraum für diese Schwankungsbreiten der Arbeitszeiten wurden zwei Monate festgelegt; eine Verlängerung auf

samtheit dieser verschiedenen Variationsmöglichkeiten hinsichtlich der Lage und der Dauer der Arbeitszeiten ergibt sich eine tarifvertraglich fixierte „Normalisierung“ der betrieblichen Flexibilisierungsansprüche (Wiesenthal 1987, S. 185).

Generell wird durch diese Flexibilisierungsanforderungen eine Gefahr für die Arbeitskräfte darin gesehen, daß die Trennlinien von Arbeitszeit und privater Zeit aufweichen. Unternehmen versuchen, „den Zugriff der linear strukturierten Betriebszeiten nunmehr auch auf den Bereich der privaten Zeit mit dem Ziel auszudehnen, die Arbeitskraft noch verfügbarer zu machen“ (Dabrowski 1989, S. 182). Durch flexible Arbeitszeiten werden den Unternehmen neue Spielräume eröffnet, um die – wegen spezieller Lohnzuschläge auf Wochenend- oder Schichtarbeiten – erhöhten Arbeitskosten außerhalb der „Normalarbeitszeiten“ zu reduzieren oder ganz zu beseitigen. Solche Zuschläge können jedoch eine wichtige Barriere gegen eine Tendenz zur weiteren Ausdehnung von Arbeitszeiten darstellen, weshalb von den Gewerkschaften standardisierte, möglichst eindeutig geregelte Arbeitszeiten gefordert werden. Dabei müßten allerdings gleichzeitig die Flexibilisierungswünsche der Belegschaften, etwa nach Teilzeitarbeit, berücksichtigt werden. „Flexibilisierung unter kontrollierten Bedingungen vom Normalarbeitstag nach unten, aber nicht nach oben und nicht unter Verzicht auf die Kontrolle der Arbeitsbedingungen, müßte die allgemeine Devise lauten“ (Schmiede 1990, S. 143).<sup>30</sup>

Die Gewerkschaften haben für die Reduzierung der Arbeitszeit einen organisationspolitischen Preis bezahlt. Im Gegensatz zu früheren Regelungen der Arbeitszeit können die tariflich festgelegten verkürzten Arbeitszeiten von den Betriebsräten nicht einfach übernommen werden, sondern müssen durch individuelle Verhandlungen auf der betrieblichen Ebene angepaßt werden. Befürchtet wird in diesem Zusammenhang eine partielle Auflösung der alleinigen gewerkschaftlichen Zuständigkeit für Tarifregeln, wobei diese Entwicklung in einer Dezentralisierung tarifvertragli-

---

sechs Monate fand nach Einführung der 37-Stunden-Woche 1988 statt. Bei den Tarifverhandlungen 1990 wurden für die Metallindustrie zwei weitere Schritte zu verkürzten Arbeitszeiten auf 36 Stunden 1993 und 35 Stunden 1995 vereinbart, wobei der sechsmonatige Ausgleichszeitraum beibehalten wurde (Bispinck 1990, S. 554).

30 Hingewiesen wird in diesem Zusammenhang darauf, daß prinzipiell erst kollektivvertragliche, vergleichsweise „starre“ Schutz- und Anspruchsregelungen die gewünschten individuellen Gestaltungsfreiheiten bei der Arbeitszeit garantieren (Lang 1990a, S. 53; Seifert 1991, S. 254).

cher Kompetenzen und in einem Abrücken von der bisherigen Arbeitskampfstrategie münden könnte (Weber 1987, S. 135). Probleme ergeben sich in dieser Perspektive durch eine Rückverlagerung von Verhandlungskompetenzen in die betrieblichen Verhandlungssysteme jedoch insbesondere auch für die Betriebsräte. Ohne formale Sanktionsmittel und bei häufig fehlender professioneller Unterstützung müssen die Betriebsräte eine umfangreiche und komplexe Materie auf Betriebsebene bewältigen. So kann die Tariffinovation in einigen Fällen zu einer Politisierung der betrieblichen Interessenvertretung beitragen, in vielen Fällen ist dagegen von einer Überforderung der Betriebsräte auszugehen, so daß eine wachsende Bedeutung „schwacher“ Vertretungsformen erwartet wird (Wiesenthal 1987, S. 185).

Wenn auch häufig nicht ausgewiesen, steht hinter diesen Thesen, die einen engen Zusammenhang zwischen den zunehmenden Flexibilisierungsmöglichkeiten für die Betriebseigentümer und den daraus erwachsenden Gefahren für Beschäftigte und Gewerkschaften unterstellen, daß vor den Maßnahmen zur Verkürzung der Arbeitszeit Mitte der 80er Jahre für die große Mehrzahl der Arbeitnehmer „normale“ Arbeitszeiten – worunter verstanden werden soll: 40-Stunden-Woche mit maximal zwei Überstunden, regelmäßige Tagesarbeitszeit von montags bis freitags, sechs Wochen Urlaub – vorgeherrscht hätten. Bereits für die zweite Hälfte der 70er Jahre wurde allerdings nachgewiesen, daß sich die Arbeitszeiten wegen der zunehmenden unternehmerischen Flexibilitätsanforderungen insbesondere durch Mehr- und Teilzeitarbeit ausdifferenzierten (Mendius 1978, S. 208). Für die 80er und beginnenden 90er Jahre ist aufgrund von Schätzungen zu vermuten, daß nur für etwa 25 % der Arbeitnehmer „normale“ Arbeitszeitbedingungen gelten, insgesamt jedoch von einer stark differenzierten Arbeitszeitrealität der Beschäftigten auszugehen ist (Wiesenthal 1987, S. 110).

So widerlegt eine breit angelegte Untersuchung zum tariflichen Regelungsbestand bei den Arbeitszeiten<sup>31</sup> die Annahme eines generell gültigen starren tariflichen Arbeitszeitregimes. Vielmehr finden sich ganz unterschiedliche, an den konkreten Arbeitsbedingungen der je einzelnen Beschäftigtengruppen orientierte Vereinbarungen, die nicht nur zwischen, sondern ebenfalls innerhalb der einzel-

---

31 Im Rahmen dieser Untersuchung wurden Arbeitszeitdaten aus allen Tarifbereichen mit 1.000 und mehr Beschäftigten ausgewertet, wodurch die Arbeitszeiten von knapp 18 Mio. Arbeitnehmern erfaßt wurden (Kurz-Scherf 1987, S. 696).

nen Tarifbereiche variieren. Wie die Auswertungen zeigen, weisen diese Regelungen eine Anzahl unbestimmter und widersprüchlicher Festlegungen auf. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse wird der tarifvertragliche Zustand hinsichtlich der Regelungen zur Arbeitszeit als „Regelungschaos“ bezeichnet (Kurz-Scherf 1987, S. 695). Dabei zeigen sich in den Tarifverträgen offenbar erhebliche Regelungslücken hinsichtlich der „äußeren Struktur“ der Arbeitszeit.<sup>32</sup> Noch weniger als die „äußere Struktur“ der Arbeitszeit geregelt ist deren „innere Struktur“, was auf Verfügungs-, Erhol- und Qualifizierungszeiten für die Beschäftigten abstellt und ein Mittel gegen intensivierte Arbeitsbedingungen darstellen könnte. Solche Regelungen finden sich nur für ausgewählte Arbeitskräftegruppen und dann meist nur als Ausgleich für besondere Belastungen (Schmutz, Lärm, gesundheitsgefährdende Arbeiten u.a.). Insgesamt wird das Verhandlungsfeld Arbeitszeit aufgrund der erheblichen tarifvertraglichen Regelungslücken als „Diaspora der Tarifpolitik“ bezeichnet (ebd., S. 712).<sup>33</sup>

Analysen zur betrieblichen Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung zeigen einen Trend hin zur täglichen Arbeitszeitverkürzung, wobei gegenüber der Situation Mitte der 80er Jahre ein tendenziell eher abnehmendes Interesse der Betriebe an den bereits vormals wenig genutzten Formen der Arbeitszeitflexibilisierung zu beobachten ist – u.a. wegen des damit zusammenhängenden kostenträchtigen und organisatorisch komplizierten Umsetzungsverfahrens (Ellguth u.a. 1990, S. 173).<sup>34</sup> Die Unternehmen griffen nur in geringem Maß auf Möglichkeiten zurück, die Arbeitszeiten variabel auf einzelne Arbeitstage oder -wochen zu verteilen. Deutlich angestiegen ist im Rahmen der verschiedenen Arbeitszeitverkürzungs-

---

32 So ist es z.B. in zehn der 20 untersuchten Tarifbereiche möglich, Samstagsarbeit bis mittags durchzuführen und zusätzlich erweiterte Ausnahmeregelungen für bestimmte Arbeitnehmergruppen zuzulassen. Nur in acht Tarifbereichen ist eine Fünftagewoche festgeschrieben, was durchaus den Samstag einschließen kann. Keine Bestimmungen finden sich in den Tarifverträgen zur Eindämmung der Nachtarbeit – dies gilt auch für den Metallbereich – oder zur Regelung des Feierabends, so daß die Verteilung der Arbeitszeit im Tagesverlauf beliebig variiert werden kann. Geregelt sind nur die Zuschläge für Spät- und Nachtarbeit (Kurz-Scherf 1987, S. 695 ff.). In anderen Untersuchungen wird festgestellt, daß in 50 % der befragten Unternehmen (insgesamt wurden die Antworten von mehr als etwa 2.600 Betrieben ausgewertet, die etwa eine Mio. Arbeitnehmer beschäftigen) regelmäßig Samstagsarbeit geleistet wird. Besonders verbreitet scheint dies im Dienstleistungsgewerbe und generell in kleineren Betrieben zu sein. Überstunden wurden in ca. 25 % der Betriebe von ca. 17 % der Beschäftigten geleistet (Groß u.a. 1991, S. 11 f.).

33 An dieser Situation hat sich offensichtlich bisher wenig geändert. Wie neuere Untersuchungen in 68 Tarifbereichen zeigen, „ist das tarifliche Regelungs-  
werk zur Arbeitszeitgestaltung in wichtigen Bereichen nach wie vor lückenhaft (Nacht- und Schichtarbeit, Wochenendarbeit)“ (Bispinck 1996, S. 421).

34 In dieser Untersuchung wurden 176 Betriebsvereinbarungen der IG Metall in den Verwaltungsstellen Nürnberg/Fürth/Erlangen sowie 43 Interviews in Betrieben der Metallindustrie mit mehr als 500 Beschäftigten in dieser Region ausgewertet (Ellguth u.a. 1990, S. 171).

etappen dagegen die Ausweitung versetzter Arbeitszeiten (ebd., S. 173 ff.), wobei in diesem Zusammenhang die Bandbreiten, also etwa zwischen 37 und 40 Stunden pro Woche, ausgenutzt werden, so daß es zu einer „Variabilisierung durch variable Normalarbeitszeit“ kommt (Seifert 1986, S. 218). Für den vorliegenden Zusammenhang wichtig ist, daß die Betriebsräte die Delegation der konkreten Ausgestaltung des Tarifvertrags an die Betriebe kritisieren. In dieser Kritik spiegelt sich die strukturelle Unterlegenheit der Betriebsräte wider. Geäußert wird die Befürchtung, auf betrieblicher Ebene keine gegenüber dem Tarifvertrag verbesserten Regelungen festlegen zu können. Wiederholt wird auf Bedenken der Betriebsräte verwiesen, daß sie an den unteren Rand des durch die tarifvertraglichen Bestimmungen eröffneten Verhandlungsspielraums gedrückt werden könnten. Wesentlich einfacher empfinden es die befragten Betriebsräte, wenn sie gegenüber den Geschäftsleitungen auf klare Bestimmungen in den Tarifverträgen hinweisen können, auf Rechte, die mit Gewißheit einklagbar sind. Diese Äußerungen deuten an, welche zentrale Stellung der Schutzcharakter der Tarifverträge und die damit verbundene entlastende Rechtssicherheit für die Betriebsräte einnimmt. Dabei werden die Regelungsinhalte, also die erreichte Arbeitszeitverkürzung, durchaus positiv eingeschätzt. Die Kritik der Betriebsräte gilt daher insbesondere „den Risiken der ‚Verbetrieblichung‘, dem großen Aufwand und den ungewissen Folgen für das sorgsam austarierte betriebliche Regelungsgefüge, die mit den Verhandlungen verbunden waren“ (Ellguth u.a. 1990, S. 178).

Diese empirischen Ergebnisse zur bisherigen Praxis der betrieblichen Arbeitszeitverkürzung bestätigen also keineswegs die Thesen, die von einer weitgehenden Entkoppelung tariflicher und betrieblicher Bestimmungen oder stark flexibilisierten Arbeitszeiten mit weitgehenden Nachteilen für die Beschäftigten ausgehen. Für die reale Entwicklung angemessener scheint die Einschätzung zu sein, daß „sich die effektiven betrieblichen Arbeitszeiten im Spannungsfeld von Vereinheitlichung und Differenzierung“ entwickeln (Deutschmann u.a. 1987, S. 135). Dabei ist zwar einerseits eine tendenzielle Verschiebung substantieller Regelungen weg von der Tarifebene hin zur betrieblichen Arena zu beobachten, andererseits weisen die vorliegenden Analysen jedoch auf neue Normierungsprozesse hin, durch die der Umfang flexibler und differenzierter Arbeitszeiten geregelt und wiederum standardisiert wird. Auszugehen ist dabei offensichtlich von einem weiter vorhandenen gemeinsamen „Interesse von Kapital und Arbeit an einem bestimmten Maß von Normierung“, so daß sich vermutlich „auch bei partieller Entstandardisierung ein neues Zeitarrangement herausbilden“ wird, jeweils angepaßt an die veränderten Bedingungen (ebd., S. 141). Wie die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen zeigen, hängt die Qualität dieser Normierungsprozesse sowohl von den tariflichen Regelungen und der gewerkschaftlichen Unterstützung als auch vom gewerkschaftlichen Organisationsgrad in den Betrieben ab, wobei die Gefahr einer Entstandardisierung geltender Arbeitszeiten in gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben vergleichsweise gering ist. Ins-

gesamt zeigen diese Überlegungen, daß Aussagen zu den konkreten Folgen der Arbeitszeitverkürzung differenzierte und jeweils an einzelnen wirtschaftlichen Branchen und Betrieben orientierte Untersuchungen voraussetzen.

## 2.1.2 Das Verhandlungsfeld „Arbeitszeit“ im Kfz-Gewerbe

Wie in anderen Bereichen beherrscht auch im Kfz-Gewerbe die Diskussion um die Form und die Reichweite der jeweiligen Arbeitszeitverkürzung die Auseinandersetzung um die Arbeitszeitpolitik. Zwei Jahre nach dem Durchbruch in der Metallindustrie wurde auch im Kfz-Gewerbe die Arbeitszeit erstmals von 40 Wochenstunden auf 38,5 Stunden verkürzt.<sup>35</sup> Danach folgten zwei weitere Schritte auf 37,5 und auf 37 Stunden.<sup>36</sup>

Seit Beginn der 90er Jahre beträgt die wöchentliche Arbeitszeit in allen betrachteten *Tarifgebieten* 37 Stunden, wobei diese Regelung überwiegend seit 1991, teilweise jedoch bereits seit 1989 bzw. 1990 gilt. Bei der Gestaltung der verkürzten wöchentlichen Arbeitszeit sind die Akteure weitgehend frei, da nur in Baden-Württemberg konkrete Vorgaben zur Form der Arbeitszeit gemacht werden, aus denen die Betriebe zwei Varianten auswählen müssen, die dann in einer Betriebsvereinbarung fixiert werden (vgl. Abb. 3).

Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich nicht nur bei der Lage der Arbeitszeiten, sondern ebenfalls hinsichtlich der Länge. So lassen alle tarifvertraglichen Regelungen eine Abweichung um mindestens 1,5 Stunden zu, so daß die Arbeitszeit in der Regel zwischen 35,5 und 38,5 Stunden schwanken kann. Vergleichsweise großzügig sind die entsprechenden Ausgleichszeiträume gefaßt, wobei meist innerhalb von sechs Monaten eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 37 Stunden erreicht werden muß. Um diese Freiräume im Interesse der Beschäftigten zu nut-

---

35 Der Einstieg in die Arbeitszeitverkürzung im Metallhandwerk war begleitet von zum Teil sehr harten Auseinandersetzungen und mehrwöchigen Streiks (Kurz-Scherf 1986, S. 91 ff.).

36 Wiederum im Anschluß an die Vereinbarungen in der Metallindustrie gelang 1993 eine weitere Verkürzung der Arbeitszeit. Nach teilweise wochenlangen Streiks wurde eine Verringerung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 36 Stunden festgeschrieben, die – je nach Tarifgebiet zeitlich leicht versetzt und in jeweils etwas unterschiedlichen Formen – ab 1996/97 gelten soll (Der Gewerkschafter 1993, S. 6 f.).

Regelungsgegenstände Tarifgebiete	Vorgaben zur betrieblichen Umsetzung der AZ-Verkürzung	tarifl. AZ pro Woche	BV zur AZ	Verteilung der AZ auf die Wochentage	max. Dauer der tägl. AZ	Vergütung		Begrenzung für Überstunden
						der Mehrarbeit	der Mehrarbeitszuschläge	
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	1) +/- 1,5 Std./Woche, Ausgleichszeitraum: sechs Monate	ab 1.3.1991 37 Std.	ja	keine Regelung	bis zu 10 Std./Tag	Freizeit- ausgleich	Geld	keine Regelung
	2) verkürzte AZ an einzelnen Tagen, Ausgleichszeitraum: vier Wochen							
<b>Baden-Württemberg</b>	1) tägliche AZ							
	2) Mo-Do 8 Std., Fr. AZV							
	3) 13 AT à 8 Std., an je zwei Fr. AZV		ja	fünf Tage Mo - Fr. Ausnahmen möglich	bis zu 10 Std./Tag	Freizeit- ausgleich	Wahlmöglich- keit zwischen Geld und Freizeit- ausgleich	maximal zwei Monate
	4) 40 Std./Woche mit Ausgleichstagen pro Jahr	ab 1.2.1991 37 Std.						
	5) +/- 1,5 Std./Woche, Ausgleichszeitraum: drei Monate							
<b>Bayern</b>	+ 3 Std./Woche, Ausgleichszeitraum: sechs Monate	ab 1.10.1990 37 Std.	Mitbest. des BR	fünf Tage ohne genaue Lagebestimmung, Arbeit an den restlichen Werktagen möglich	keine Regelung	Wahlmöglich- keit zwischen Geld und Freizeit- ausgleich	Wahlmöglich- keit zwischen Geld und Freizeit- ausgleich	keine Regelung
<b>Niedersachsen</b>	+/- 2 Std./Woche, Ausgleichszeitraum: drei bis sechs Monate	ab 1.1.1989 37 Std.	ja	fünf Tage ohne genaue Lagebestimmung	bis zu 10 Std./Tag	Freizeit- ausgleich	Wahlmöglich- keit zwischen Geld und Freizeit- ausgleich	maximal drei Monate
<b>Hamburg</b>	+/- 1,5 Std./Woche, Ausgleichszeitraum: sechs Monate	ab 1.1.1991 37 Std.	ja	fünf Tage ohne genaue Lagebestimmung	bis zu 16 Std./Tag	Wahlmöglich- keit zwischen Geld und Freizeit- ausgleich	Wahlmöglich- keit zwischen Geld und Freizeit- ausgleich	keine Regelung

\* Darunter fällt die tägl. Mehrarbeit, Nacht-, Sonntags- und Feiertagsarbeit sowie evtl. Rufbereitschaften.  
 Quellen: IG Metall 1989, MTV; IG Metall 1989a, MTV; IG Metall 1989b, MTV; IG Metall 1989c, MTV; IG Metall 1989d, MTV.

**Abb. 3** Tarifliche Festlegungen der Arbeitszeiten in ausgewählten Tarifgebieten des Kfz-Gewerbes

Stand: 1992

zen, wird in allen Tarifverträgen auf die Mitbestimmung des Betriebsrats verwiesen<sup>37</sup> und – bis auf Bayern – eine Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Umsetzung der jeweiligen Regelungen in Zusammenhang mit der Arbeitszeitverkürzung gefordert.

Erhebliche Flexibilitätspotentiale enthalten sowohl die Bestimmungen zur Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung als auch weitere Regelungen hinsichtlich der Länge und Lage der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeiten (vgl. Abb. 3). Auffällig ist dabei einmal, daß zwar aufgrund der tarifvertraglichen Bestimmungen eine Beschränkung der Arbeitswoche auf fünf Arbeitstage vorgesehen ist, deren Lage jedoch unbestimmt bleibt. Nur in Baden-Württemberg wird festgeschrieben, daß sich diese Arbeitstage zwischen Montag und Freitag verteilen sollen, doch auch dieser Tarifvertrag läßt Ausnahmen zu. Dabei ergibt sich die Möglichkeit für die Kfz-Betriebe, ihre Beschäftigten etwa auch samstags arbeiten zu lassen.

Eine vergleichsweise flexible Gestaltung der Arbeitszeiten im Kfz-Gewerbe ermöglicht darüber hinaus noch weitere Bestimmungen in den Tarifverträgen, wobei sich entsprechende Hinweise aus den Ausführungen zur Mehrarbeit entnehmen lassen. Entsprechend den tarifvertraglichen Bestimmungen fällt Mehrarbeit zum einen dann an, wenn die vereinbarte tägliche Arbeitszeit überschritten wird. Bezogen auf die Woche beginnt die Mehrarbeit zum anderen dann, wenn die vereinbarten Schwankungsbreiten, also zwischen maximal 38,5 und 40 Stunden, überschritten werden. Ausdrücklich soll Mehrarbeit aufgrund der tarifvertraglichen Bestimmungen jedoch vermieden werden und auf Ausnahmen beschränkt bleiben. Durchgeführt werden kann sie dann, wenn eine entsprechende Vereinbarung mit dem Betriebsrat bzw. dessen Zustimmung vorliegt.

Begrenzt ist die tägliche Arbeitszeit in der Mehrzahl der Fälle auf zehn Stunden. Eine Ausnahme stellt der bayerische Tarifvertrag dar, der keine Regelung enthält. In Hamburg ist eine Ausweitung der täglichen Arbeitszeit auf bis zu 16 Stunden möglich, wobei ein derart verlängerter Arbeitseinsatz entsprechend entgolten wird.<sup>38</sup> Werden Überstunden festgesetzt, so sind diese in zwei Tarifgebie-

---

37 Umfassende gesetzliche Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats zur Arbeitszeit ergeben sich aus § 87, 2, 3 BetrVG.

38 In einem solchen Fall ist im Anschluß an die verlängerte Arbeitszeit eine Ruhepause von mindestens 16 Stunden zu gewährleisten. Darüber hinaus erhält der Arbeitnehmer zusätzlich zwei Stundenverdienste. Grundsätzlich ist aufgrund der Arbeitszeitordnung (AZO) die tägliche Arbeitszeit auf acht Stun-

ten (Baden-Württemberg, Niedersachsen) jeweils auf zwei bis drei Monate begrenzt, während in den drei anderen Tarifgebieten keine zeitlichen Begrenzungen eingehalten werden müssen.

Eine besondere Form der Mehrarbeit im Kfz-Gewerbe stellen die Bereitschaftsdienste dar. Diese werden von einem Teil den Kfz-Werkstätten während der Nacht und am Wochenende geleistet, um einen Notfallservice sicherzustellen. Folgt man den Bestimmungen der Tarifverträge, so ist allerdings als Voraussetzung für solche zusätzlich abzuleistenden Arbeitszeiten die Zustimmung der Betriebsräte notwendig.

Nicht nur die über die Normalarbeitszeit hinausgehenden Zeiten sind in den Tarifverträgen vergleichsweise detailliert geregelt, sondern ebenfalls die entsprechenden Mehrarbeitszuschläge für diese Zeiträume. Während Nacht- und Wochenendarbeit mit verschiedenen Prozentsätzen, die von 25 % bis etwa 150 % reichen, zusätzlich zum normalen Lohn vergütet werden, finden sich unterschiedliche Regelungen hinsichtlich der Auszahlungsform für die zusätzlichen Entgelte. Festzustellen ist dabei ein genereller Trend weg von Entgeltregelungen hin zu bezahlter Freistellung von der Arbeit als Ausgleich für die Mehrarbeit. Sowohl für die Mehrarbeit als auch für die Mehrarbeitszuschläge finden sich darüber hinaus Regelungen, bei denen die Arbeitnehmer zwischen beiden Formen wählen können.

Folgt man den Angaben der *Betriebsrätebefragung* (eigene Erhebung, Betriebsrätebefragung; vgl. auch Kapitel VI, Abschnitt 1), so werden die durch die tarifvertraglichen Regelungen eröffneten Flexibilitätsspielräume in den Kfz-Betrieben offensichtlich in breitem Maß genutzt.<sup>39</sup> Zur Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung spielen dabei versetzte Arbeitszeiten eine wichtige Rolle. Versetzte Arbeitszeiten, die in 34 der insgesamt 53 Betriebe gelten, betreffen meist wenige (zwei bis drei) Arbeitnehmer und dienen dazu, Arbeitszeitverkürzungen ohne Einschränkungen der

---

den, bei zusätzlich anfallender Mehrarbeit auf zehn Stunden begrenzt (§§ 3 bis 6 AZO). Eine weitergehende „Arbeitszeitverlängerung durch *Tarifordnung*“ ermöglicht eine verlängerte Arbeitszeit auch über zehn Stunden täglich hinaus, „wenn in die Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft fällt“ (ebd., § 7, 2). Dies trifft für das Kfz-Gewerbe (Bereitschaftsdienste nachts und am Wochenende) zweifellos zu.

39 Die folgenden Aussagen beschränken sich auf den Pkw-Bereich. Im Nfz-Bereich ist die Situation für die Beschäftigten sehr viel problematischer, da verstärkt Wochenend- und Nachtarbeit von ihnen gefordert wird (vgl. ausführlicher Mendius u.a. 1993, S. 86 ff.).

Betriebs- und Öffnungszeiten umzusetzen. In den meisten Betrieben ist der Arbeitsbeginn verschiedener Arbeitsgruppen zeitlich leicht versetzt (zwischen 15 Minuten und 30 Minuten). So beginnen z.B. alle oder einige Beschäftigte der Kundendienstannahme morgens vor den Beschäftigten der Werkstatt, so daß für die Mechaniker bereits bei Arbeitsbeginn die Aufträge vorliegen. Dasselbe gilt für das Ende des Arbeitstages, wenn die für die Fahrzeugübergabe verantwortlichen Arbeitskräfte länger im Betrieb bleiben. Nur in wenigen größeren Betrieben existieren regelrechte Schichtsysteme, in denen Gruppen von Arbeitnehmern aus demselben Bereich, z.B. der Werkstatt, zu unterschiedlichen Zeiten anfangen.

Wie die Analyse der Tarifverträge gezeigt hat, kann nicht nur zwischen verschiedenen Formen der Arbeitszeitverkürzung gewählt werden, vielmehr beinhalten die übrigen Bestimmungen zur Arbeitszeit weitere Gestaltungsoptionen. Besondere Bedeutung kommt dabei offenbar den Möglichkeiten zu täglicher Mehrarbeit sowie zur Samstagarbeit zu. Nur in elf der durch die Betriebsratsbefragung erfaßten Kfz-Betriebe ist Mehrarbeit generell ausgeschlossen. Mehrarbeit findet häufig in Form von täglichen Überstunden (31 Betriebe) und in Form von Samstagarbeit (44 Betriebe) statt.<sup>40</sup> In sieben der 31 Betriebe, in denen Mehrarbeit zwischen Montag und Freitag geleistet wird, konzentrieren sich die Überstunden auf das Wochenende. Jeder dieser Betriebe ist am Freitagnachmittag und am Samstag geöffnet. Samstags geöffnet ist ebenfalls die überwiegende Mehrzahl der Betriebe, die unter der Woche verlängerte Arbeitszeiten haben.<sup>41</sup>

Mit der Zahl der Betriebe, in denen Mehrarbeit geleistet wird, ist noch nichts über Länge und Umfang der zusätzlichen Arbeitszeiten gesagt. Genauer läßt sich dies bestimmen, wenn man die Struktur der Mehrarbeit betrachtet und einen Zusammenhang zwischen der Zahl der Arbeitskräfte und den von ihnen geleisteten Mehrarbeitsstunden herstellt. Dabei dominieren eindeutig vergleichsweise geringe Überschreitungen der normalen Arbeitszeiten, von denen meist nur ein kleinerer Teil der Arbeitskräfte betroffen ist. Neben den elf Betrieben, in denen Überstunden generell

---

40 Nur in ganz wenigen Fällen wird Samstagarbeit nicht als Mehrarbeit gewertet, weil dafür während der Woche ein Tag arbeitsfrei ist.

41 Eine ganz ähnliche Struktur ist bei den Bereitschaftsdiensten erkennbar, da fast alle Betriebe, die solche zusätzlichen Dienstleistungen anbieten (18 Betriebe), dies nicht auf die Woche beschränken, sondern auf das Wochenende ausdehnen (15 Betriebe).

ausgeschlossen sind, wird in sechs anderen Betrieben nur ausnahmsweise und in 27 weiteren Betrieben höchstens bis zu fünf Stunden pro Woche länger gearbeitet.<sup>42</sup> Dies bedeutet, daß z.B. während der Woche die Arbeitsaufträge fertiggestellt werden, die geringfügig über das offizielle Arbeitsende hinausreichen. Samstagsarbeit leisten jeweils nur wenige Arbeitskräfte – etwa ein Meister, ein Monteur und eine Lagerkraft –, die sich zudem wochenweise abwechseln.

Die vorgefundenen Formen einer in Grenzen flexiblen Arbeitszeit – versetzte Arbeitszeiten, geringfügige regelmäßige Mehrarbeit, Not- und Wochenenddienste – haben im Kfz-Gewerbe inzwischen eine relativ weite Verbreitung gefunden. So wurde bei einer Befragung in Nordrhein-Westfalen festgestellt, daß im Kfz-Gewerbe von insgesamt 130 befragten Betrieben 38 % Überstunden leisteten, 45 % mit leicht versetzten Arbeitszeiten operierten und sich die verschiedenen Formen der Mehrarbeit (Überstunden, Samstagsarbeit, Bereitschaftsdienste) weitgehend auf wenige Betriebsteile und in der Regel eine geringe Anzahl von Beschäftigten beschränkten. Davon betroffen waren insbesondere die Arbeitskräfte in den Bereichen der Kundenbetreuung sowie des Lagers. Eine weitgehende Deckungsgleichheit von Arbeits- und Betriebszeiten wurde dagegen im Werkstattbereich beobachtet (vgl. Scholten, Weimer 1988, S. 18 ff.).<sup>43</sup>

Wichtig für die Arbeitskräfte in den Kfz-Betrieben ist die Frage, wie die anfallenden Mehrarbeitszeiten entgolten werden. In 22 der befragten Betriebe, in denen Mehrarbeit geleistet wird, ist eine Vergütung durch Freizeitausgleich festgeschrieben, in zwölf weiteren Betrieben werden Überstunden sowohl durch Geld als auch durch Freizeit entgolten. Nur in neun Betrieben ist eine Kompensation für längere Arbeitszeiten auf die monetäre Dimension beschränkt. Nach Auskunft der befragten Betriebsräte stimmen diese Regelungen in weiten Teilen mit den Präferenzen der Belegschaften überein, wobei der Freizeitausgleich offensichtlich noch verstärkt eingefordert wird – nämlich von den Arbeitskräften in 28 der befragten Betriebe. Nur in einer Minderzahl von Betrieben wird den Wünschen der Arbeitskräfte nicht in vollem Umfang entsprochen, d.h., daß z.B. ein genereller Freizeitausgleich gefordert wird, die Arbeitgeber jedoch nur eine Mischung der beiden Elemente Geld und Freizeit anbieten.

---

42 Darüber hinaus gehören die vier Kfz-Betriebe, in denen mehr als fünf Überstunden in der Woche geleistet werden, zu der Kategorie der sehr großen Kfz-Betriebe mit über 1.200 Beschäftigten.

43 Zu berücksichtigen ist allerdings, daß die Bereitschaftsdienste außerhalb der normalen Arbeitszeiten ebenfalls von Beschäftigten des Werkstattbereichs besetzt werden.

Abgesichert sind die umfangreichen und differenzierten Regelungen zu den verschiedenen Aspekten der Arbeitszeit in der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe (50) durch Betriebsvereinbarungen. Im Vordergrund stehen dabei die Bestimmungen, durch die die jeweiligen Schritte zur Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung fixiert werden. Zusätzliche Vereinbarungen enthalten außerdem detaillierte Regelungen zu den Bereitschaftsdiensten (in 20 Betrieben) sowie den anfallenden Überstunden (in neun Betrieben). Die hohe Zahl der für diesen Bereich abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen läßt darauf schließen, daß die Betriebsräte in der Lage waren, die weitgehend offenen tariflichen Vorgaben auf der betrieblichen Ebene in konkrete und abgesicherte Regelungen zu überführen.<sup>44</sup> Möglicherweise hängt dies mit einer gewissen Routine der betrieblichen Interessenvertretungen im Umgang mit variablen Arbeitszeiten im Kfz-Gewerbe zusammen, die auch unabhängig von den Flexibilisierungsanforderungen in Zusammenhang mit der Arbeitszeitverkürzung bestehen. Wie aus den Befragungen der Betriebsräte hervorgeht, gelingt es ihnen offenbar immer wieder, nicht gewollte Formen der Ausdehnung der Arbeitszeiten zu verhindern. So lassen die Befragungsergebnisse etwa darauf schließen, daß sich z.B. bis jetzt der für den Einzelhandel vereinbarte Dienstleistungsabend in den Kfz-Betrieben, u.a. wegen des Widerstands der Betriebsräte, nicht durchgesetzt hat. Der Versuch verlängerter Öffnungszeiten blieb allerdings offensichtlich auch deshalb auf einige größere Kfz-Betriebe in städtischen Regionen beschränkt, weil die Erfahrungen zeigten, daß solche erweiterten Öffnungszeiten von den Kunden nur wenig beansprucht werden, so daß diese Experimente häufig wegen fehlender Rentabilität wieder aufgegeben wurden.

Zusammenfassend läßt sich also festhalten, daß das Verhandlungsfeld „Arbeitszeit“ in den Kfz-Betrieben eine hohe strukturelle Konvergenz – eingeschlossen die betrieblichen Flexibilitätsspielräume – mit der Tarifpolitik im Metallbereich aufweist. Die tarifvertraglichen Regelungen waren dabei die Grundlage für innerbetriebliche Aushandlungsprozesse, die betriebspezifisch angepaßte Umsetzungsoptionen zuließen. Insofern

---

44 Damit ist nichts über die Konflikthaftigkeit der Prozesse gesagt, die zum jeweiligen Abschluß solcher Vereinbarungen führen. Auszugehen ist von einem erheblichen Druck, dem die betrieblichen Interessenvertretungen bei der Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeiten ausgesetzt sind. Dabei müssen sie neben den gewerkschaftlichen Positionen und den in der Regel entgegengesetzten Anforderungen der Betriebsinhaber auch die jeweils individuellen und häufig heterogenen Interessen der Belegschaften berücksichtigen.

spielten ökonomische und branchenbezogene Rahmenbedingungen zwar eine Rolle für betriebliche Arbeitszeitregelungen, aber keineswegs in einer determinierenden Weise. Ebenso wenig beeinflusst waren die Regelungen durch die Einbeziehung der Betriebe in die jeweiligen Netze. Die Arbeitszeiten wurden ausschließlich durch Verhandlungen zwischen den Leitungen der Kfz-Betriebe und den Betriebsräten festgelegt. Die Betriebsräte reagierten dabei auf die, aus der tarifpolitischen Entwicklung resultierenden, Herausforderungen mit einem „klassischen“ Instrument: dem Abschluß von Betriebsvereinbarungen. Diese trugen innerbetrieblich zur Verstetigung der Arbeitszeit bei, erlaubten den Betriebsräten, sich auf normativ fixierte Regeln in Konfliktfällen zu beziehen und können einen Ansatzpunkt darstellen, um in prekären Verhandlungsfeldern Forderungen durchzusetzen. Ob und wie solche Kopplungen und „Paketgeschäfte“ funktionieren, die über einzelne Verhandlungsfelder hinausreichen, soll im folgenden anhand der Lohn- und Leistungsbestimmungen analysiert werden.

## **2.2 Lohn und Leistung zwischen Verhandlung und Blockade**

Als klassisches Feld der innerbetrieblichen Interessenseinwanderung erfüllen die mit Lohn- und Leistungsfragen zusammenhängenden Aufgaben eine wichtige Scharnierfunktion zwischen der gewerkschaftlichen Tarifpolitik und der innerbetrieblichen Interessenvertretung in diesem Feld. Die Bestimmungen von Lohn und Leistung hängen, sofern es sich nicht um reine Zeitlohnbereiche handelt, tarifsystematisch eng zusammen. Tarifrechtlich hat sich eine Differenzierung in Manteltarifverträgen mit Bestimmungen über die Arbeitsbedingungen (Kündigungsfristen, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit, Urlaub, Kurzarbeit u.a.), Lohn- bzw. Gehaltsrahmentarifverträgen mit der Definition der verschiedenen Lohn- und Gehaltsgruppen und Regelungen zur Leistungsentlohnung sowie Lohn- und Gehaltstarifverträgen mit der – meist für ein Jahr gültigen – Höhe der Entgelte herausgebildet (WSI 1995, S. 39). Im Kfz-Gewerbe weicht die Zuordnung der verschiedenen Verhandlungsgegenstände zu den einzelnen Tarifverträgen von diesem Muster leicht ab. So enthalten die Manteltarifverträge im Kfz-Gewerbe neben den Bestimmungen zu den Arbeitsbedingungen außerdem Regelungen zu den Leistungsanforderungen, in den Lohntarifverträgen werden neben der Höhe des Entgelts außerdem die Eingruppierungsmerkmale festgelegt.

Generell gilt, daß mit diesen Zuordnungen zwar unterschiedliche normative Bezugspunkte verbunden sind, häufig jedoch einzelne Verhandlungsgegenstände tarifvertragsübergreifend zu „Paketen“ gebündelt und innerbetrieblich auch als solche verhandelt werden. Die folgende Analyse wird allerdings zeigen, daß im Kfz-Gewerbe die Integration der beiden Verhandlungsfelder „Lohn“ und „Leistung“ nicht gelang, da durch die Vorgaben der Herstellerunternehmen der innerbetriebliche „Verhandlungskorridor“, soweit er sich auf Leistungsnormen bezieht, verschlossen blieb. Diese Konstellation erweist sich deshalb als besonders prekär, weil die Vorgaben der Herstellerunternehmen, die orientiert sind an den für die Massenproduktion der Automobilhersteller geltenden Leistungssystemen, die branchenspezifischen Besonderheiten des handwerklich strukturierten Kfz-Gewerbes nicht oder nur unzureichend berücksichtigen.

## 2.2.1 Lohn und Leistung im Metallbereich

Bei Entlohnungsfragen verfügen die Betriebsräte grundsätzlich über eine starke Verhandlungsmacht, und in einigen Industriezweigen ließen sich in der Vergangenheit übertarifliche Zulagen („wage drift“) und hohe Verdienstgrade („method drift“) durchsetzen. Zurückzuführen ist dies nicht zuletzt auf gut abgesicherte rechtliche Verhandlungspositionen, wobei sich sowohl die Arbeitskräfte als auch die Betriebsräte auf eine Reihe von Mitbestimmungsrechten stützen können, insbesondere hinsichtlich der Bestimmungen zu Leistungslohnsystemen, die auf zeitlichen, qualitativen und quantitativen Vorgaben beruhen.<sup>45</sup> Grundlage des Leistungslohns ist der Grundlohn, der häufig mit dem jeweiligen Zeitlohn identisch ist und für die Leistungslöhner eine Art Mindestentgelt darstellt.

---

45 Mitbestimmungsrechte besitzt der Betriebsrat – soweit gesetzliche oder tarifliche Regelungen nicht bestehen – bei Fragen der Lohngestaltung, was sich etwa auf die Bestimmung der Entlohnungsgrundsätze sowie die Einführung, Anwendung und Änderung der Entlohnungsmethode bezieht. Mitbestimmungspflichtig sind darüber hinaus Fragen in Zusammenhang mit der Festlegung leistungsbezogener Entgelte (§ 87, 10, 11 BetrVG). Zur Durchführung seiner gesetzlichen Aufgaben gewähren die Regelungen des BetrVG den Betriebsräten das Recht, jederzeit Listen über Bruttolöhne und -gehälter einzusehen (§ 80, 2). Darüber hinaus kann der einzelne Arbeitnehmer verlangen, daß ihm die Zusammensetzung seines Arbeitsentgeltes erläutert und seine Leistungsbeurteilung hinsichtlich weiterer Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb mit ihm erörtert wird (§ 82, 2). Generell können Arbeitsentgelte und Arbeitsbedingungen immer dann durch Betriebsvereinbarungen geregelt werden, wenn dies in den Tarifverträgen ausdrücklich vereinbart ist (§ 77, 3).

Die *Grundlohnbestimmungen* orientieren sich entweder an den Qualifikationen der Arbeitskraft oder dem Inhalt der Arbeit. Von den Verfahren der Grundlohnbestimmungen zu unterscheiden sind die Verfahren der *Leistungsmessungen*. Diese dienen dazu, die Leistungen einzelner oder mehrerer Beschäftigter zu ermitteln und zu bewerten. Daher sind sie personengebunden, beurteilt werden individuelle oder die Leistungen einer Gruppe von Arbeitskräften entsprechend festgelegter Leistungsbezugsgrößen. Beim REFA-Verfahren<sup>46</sup> werden Zeitmessungen bestimmter Arbeitsgänge erstellt und dabei die Ist-Zeiten beobachteter, konkreter Arbeitsabläufe von einem Zeitkalkulator, dem sog. REFA-Mann, ermittelt. Dieser Zeitnehmer bezieht dann die beobachteten Ist-Zeiten auf eine mehr oder weniger exakt ermittelte Bezugsleistung, die „Normalleistung“. Diese soll von einer durchschnittlich geübten Arbeitskraft über eine längere Zeit hinweg erbracht werden können. Festgelegt wird die Normalleistung durch das „Leistungsgradschätzen“, was als der gedankliche Prozeß des Zeitnehmers verstanden wird, „mit dem dieser die aufgenommenen Ist-Zeiten dahingehend beurteilt, inwieweit sie von der von ihm vorgestellten ‚Normalzeit‘ abweichen“ (Schmiede, Schudlich 1981, S. 490; vgl. auch Lang u.a. 1990a, S. 171 ff.; Meine, Vogt 1990a, S. 312 ff.).

Im Gegensatz zu Zeitlohnarbeiten ergeben sich damit für die Leistungslöhner aufbauend auf dem jeweiligen Grundlohn zusätzliche Verdienstmöglichkeiten (Schauer u.a. 1984, S. 247; Schmiede, Schudlich 1981, S. 426). Diese Möglichkeiten zur Erzielung höherer Einkommen müssen allerdings in vielen Fällen erkaufte werden durch monotone Arbeitsbedingungen, da Leistungslohnformen besonders häufig in den durch repetitive Teilarbeiten geprägten Industrien der Massenproduktion zu finden sind. Neben der Vereinfachung und Standardisierung des Arbeitsablaufs ist die unabdingbare Basis für die betriebliche Leistungswirtschaft die Normierung der technischen Ausstattung. „Normierung und Standardisierung durch die Systeme vorbestimmter Zeiten beziehen sich daher gleichermaßen auf die technischen Rahmenbedingungen wie auf den Arbeitsablauf in der Zeiteinheit selbst“ (Schmiede, Schudlich 1981, S. 366), wobei diese Entwicklung teilweise im Maschinenbau<sup>47</sup> und schwerpunktmäßig in der Elektro- sowie in der Automobilindustrie zu beobachten war und daher für das Kfz-Gewerbe von spezifischer Bedeutung ist.

Im Mittelpunkt von Untersuchungen zum Lohn-/Leistungskomplex stehen insbesondere die zwischen den beiden Arbeitsmarktparteien traditionell strittigen Fragen der Leistungsbemessung und -bewertung. Zwar sind

---

46 Das REFA-Verfahren ist eine speziell in Deutschland entwickelte Methode des Arbeits- und Zeitstudiums.

47 Vgl. zur Stabilität des Akkordsystems im Maschinenbau ausführlicher Schmierl 1995, S. 124 ff.

mit den Verfahren zur Erstellung von Vorgabezeiten eine systematische Analyse und ein methodisch abgesichertes Vorgehen verbunden, die konkreten Zeitvorgaben entziehen sich wegen der subjektiven Beeinflussung des Faktors „Normalleistung“ jedoch letztlich einer exakten Berechenbarkeit. Deshalb wird als schwächster Punkt dieses Verfahrens das (subjektive) Schätzen des Leistungsgrades durch den Arbeitsstudienfachmann bezeichnet (Lutz 1975, S. 160 f.). Dabei erlaubt eine zunehmende „Autonomisierung“ der betrieblichen Leistungs politik gegenüber der Lohnpolitik, ein nach zeitökonomischen Prinzipien ermitteltes Leistungspensum gegenüber den Arbeitskräften durchzusetzen. Diese Tendenz eröffnet den Unternehmen die Möglichkeit, unabhängig von der jeweiligen Lohnentwicklung eine ihren Bedürfnissen angepaßte Leistungs politik zu betreiben, die die Chancen der Arbeitskräfte verringert, die Organisation der Arbeit und die Kontrolle der Produktion eigenständig zu beeinflussen (Schmiede, Schudlich 1981, S. 439).

Trotz Mitbestimmungsrechten für die Interessenvertretungen gehen Lohn- und Leistungsfragen aufgrund ihrer weitgehenden Trennung mit jeweils unterschiedlichem Gewicht in das normierte Verhandlungssystem ein. Während die Qualifikation bzw. die Anforderungen des Arbeitsplatzes im Grundlohn ihr Äquivalent finden, bemißt sich der jeweilige Leistungsverdienst am individuell erreichten Leistungsgrad. Dabei beschränkt sich die Lohnpolitik auf die Festlegung der Grundlöhne, die in Tarifverhandlungen bestimmt werden. Dagegen sind die Leistungsverdienste diesem Verhandlungsprozeß weitgehend entzogen, so daß „die Ermittlung des Effektivverdienstes (...) nurmehr eine Rechenaufgabe (ist); dieser Verdienst selbst ist lohnpolitisch neutral und ergibt sich zwangsläufig aus Grundlohn und Leistungsgrad“ (Lutz 1975, S. 162).

Ein zentraler Grund für die bisherige leistungspolitische Praxis der Gewerkschaften und damit letztlich auch für die bisherige Stabilität des gesamten Systems liegt darin, daß sie die „Autonomisierung der betrieblichen Leistungs politik“ unter der Voraussetzung akzeptierten, daß sie in begrenztem Maß über die Leistungsvorgaben verhandeln konnten. Durch die Integration beider Momente – also Autonomisierung bei begrenzter Verhandlungsfähigkeit der Leistungsvorgaben – kommt es zu einem gelungenen Balanceakt „zwischen technisch-organisatorischer und sozialer Rationalisierung“ (Linhart u.a. 1989, S. 129). Diese Konstellation ermöglicht es den Betriebsräten, mittels ihrer Verhandlungsmacht bei Lohnfragen indirekt das prekäre Verhandlungsfeld der Entlohnungsgrundsätze und -methoden zu erschließen. Im Rahmen der Verhandlungen über die

Leistungsentlohnung können daher die Bestimmungen der Lohn-/Leistungsrelationen indirekt mitverhandelt werden, so daß die betriebliche Autonomie bei der Festsetzung der Leistungsnormen beschränkt wird. Dies bezieht sich in erster Linie auf die Kontrolle der Vorgabezeiten, die „in der Vergangenheit einer der Grundpfeiler innerbetrieblicher Verhandlungsmacht der Betriebsräte und eine der wichtigsten Quellen ihrer Legitimation gegenüber der Belegschaft war“ (ebd., S. 130; vgl. auch Düll, Bechtle 1988, S. 226; Schmierl 1995, S. 62 f.).

Dieser „historische Kompromiß“ wird jedoch durch verschiedene Momente unterminiert. Dazu zählen etwa verschlechterte Akkordregelungen sowie ein Trend zur „Deregulierung der Datenermittlung“, was darauf verweist, daß die tariflich und betrieblich fixierten Anforderungen der Zeitaufnahmen immer wieder unterlaufen werden. Zusätzlich ist zu beobachten, daß sich die Erstellung der Zeitvorgaben zunehmend aus der Werkstatt in die Planungsabteilungen verlagert (Lang 1990, S. 117; Ohl 1991, S. 11). Dadurch verlieren die Betriebsräte nicht automatisch ihre Verhandlungsmacht, allerdings müssen Verhandlungen in Zusammenhang mit der Einführung von Planzeitsystemen auf einem neuen „Kompromißterrain“ geführt werden, bei dem Arbeitsgestaltungsfragen im Mittelpunkt stehen (Jürgens u.a. 1989, S. 153 ff.). Dies deutet auf eine neue Form der Entkopplung von Lohn und Leistung hin. Darüber hinaus wird gegenwärtig eine „Flucht in den Zeitlohn“ beobachtet. Im Zeitlohnbereich erfolgen offensichtlich zunehmend direkte und indirekte Leistungsvorgaben, für deren Regulierung allerdings keine effektiven tariflichen Instrumente bereitstehen. Diese nicht vorhandenen Mitbestimmungsrechte für eine gestaltende Leistungs politik – was auf eine „Deregulierung des Faktors ‚Leistung‘“ hinweist – werden als zentrale Gründe dafür angesehen, daß die Zeitlöhne von Unternehmensseite favorisiert werden (Meine, Vogt 1990, S. 234; Wagner 1992, S. 274). Im Gegensatz zu den lange Zeit dominierenden Akkordlohnformen ergibt sich damit gegenwärtig insgesamt „ein diffuses Bild mit gleichzeitiger Geltung verschiedener Lohnsysteme“ (Schmierl 1995, S. 278).

Vor diesem Hintergrund wird ein Strukturwandel der betrieblichen Leistungs politik deutlich, der mehrere Aspekte umfaßt. Dazu zählen eine Abkehr vom Anforderungsbezug und der Quantifizierungssillusion, eine Umstrukturierung der Leistungsbezugsgrößen, eine Neugewichtung der Leistungslohnfunktionen sowie eine Verstetigung der Lohnformen (Schudlich 1990, S. 179). Zentral scheint dabei ein veränderter Leistungsbegriff zu sein. „Die Bewertung der Leistung von Arbeitskräften hat ih-

ren Bezugspunkt dann nicht mehr unmittelbar in der konkreten Arbeitsverausgabung selbst, sondern zunehmend in der vorab mehr oder weniger detailliert bestimmten *Funktion* (Hervorh. EH), die diese Arbeitsverausgabung im Prozeß der Wertschöpfung hat“ (Bender 1997, S. 206). Diese Tendenzen sind allerdings offenbar keineswegs mit einem Ende der Leistungsentlohnung verbunden, da die Unternehmen nach wie vor versuchen, das Betriebsergebnis in der Zeiteinheit quantitativ zu steigern und qualitativ zu verbessern. Bei erweiterter Autonomie der Arbeitskräfte in der Arbeitsausführung und -gestaltung bleibt eine zentrale Kontrolle durch das Management bestehen, und die Abkehr von starren Zeit- und Arbeitsvorgaben ist verbunden mit einer besseren Abstimmung von Produktions- und Arbeitsökonomie. Offensichtlich basiert der Fortbestand des Leistungsprinzips ganz wesentlich auf einem übergeordneten Konsens zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, der scheinbar seit den verstärkt einsetzenden ökonomischen Krisenerscheinungen Mitte der 70er Jahre eine Renaissance erfahren hat. Als gemeinsamer Bezugspunkt fungiert dabei die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, wodurch eine Orientierung am Produktivitätspakt deutlich wird. „Auf dieses fundamentale, neu belebte ökonomische Leistungsprinzip beziehen sich die heute beobachtbaren Konsensphänomene, während ein Konsens über angemessene Lohnrelationen zwischen Arbeitern und Angestellten, Männern und Frauen, gering Qualifizierten und Qualifizierten, neueingestellten und erfahrenen Arbeitskräften nur noch schwer herstellbar ist“ (Tondorf 1993, S. 252; vgl. auch Schmierl 1995, S. 267 f.).

Die IG Metall hat dabei seit Ende der 70er Jahre eine intensive Diskussion zum Zusammenhang zwischen Entgelt, Leistung und Qualifikation geführt. Ausgangspunkt dieser Diskussion war eine Kritik an dem herkömmlichen Entlohnungssystem, das auf von den Arbeitgebern definierten Arbeitsanforderungen und der Arbeitsbewertung beruht. Von gewerkschaftlicher Seite angestrebt wurde eine tarifpolitische Lösung, die im Gegensatz zu den Vorstellungen der Arbeitgeber auf die Qualifikation der Arbeitskräfte zielte. Damit verknüpft war die Forderung nach einer verteilungsgerechteren Entlohnung der Arbeitnehmer, die durch eine qualifikationsbezogene Eingruppierung sichergestellt und damit gleichzeitig zu verbesserten Arbeitsmarktchancen sowie zur Verringerung des Leistungsdrucks beitragen sollte (Tondorf 1993, S. 252 ff.; Lang u.a. 1990a, S. 216 f.; IG Metall 1991, TR, S. 41 ff.). Bisher ließen sich solche Forderungen allerdings nur in Einzelfällen tariflich umsetzen. In den Ta-

rifverträgen dominieren weiterhin die Anforderungen des Arbeitsplatzes als Entlohnungskriterien, während die Qualifikationen der Arbeitskräfte nur eine untergeordnete Rolle spielen.<sup>48</sup>

## **2.2.2 Die Verhandlungsfelder „Lohn“ und „Leistung“ im Kfz-Gewerbe**

Ein wesentliches Merkmal, das die Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe prägt und entscheidend die dortige Leistungsbemessung beeinflusst, sind die Arbeitswertvorgaben. Auf Basis von Arbeitsstudien legen die Herstellerunternehmen für neue Fahrzeuge bestimmte Arbeitszeiten für tendenziell alle Arbeitspositionen fest, die bei den Wartungs- und Reparaturarbeiten im Werkstattbereich vorkommen.<sup>49</sup> Unter Berücksichtigung von Veränderungen bei Material, Konstruktion, Ausrüstung und Verfahren werden die einzelnen Positionen dieser Arbeitswertkataloge von den Herstellern laufend fortgeschrieben, wobei umfangreiche Änderungen insbesondere in Zusammenhang mit Modellwechseln erfolgen. Erstellt werden die Arbeitsstudien entweder in Werkstätten bei den Herstellern selbst oder in ausgewählten Kfz-Betrieben der jeweiligen Marke, so daß weder die Inhaber noch die Interessenvertretungen oder die Arbeitskräfte der Kfz-Betriebe die jeweiligen Arbeitswerte beeinflussen können. Da die vom Hersteller – die mit diesem System die Reparatur- und Serviceleistungen für alle Betriebe einheitlich festlegen – ermittelten Zeitvorgaben für den einzelnen Kfz-Betrieb verbindlich sind, kann dieser darauf verzichten, selbst den anfallenden Arbeitsaufwand im Service- und Reparaturbereich zu ermitteln und zu kalkulieren. Überlassen bleibt dem Kfz-Betrieb die eigenständige Festlegung eines bestimmten Stundensatzes für die einzelnen Arbeiten. Welche Arbeitsvorgänge jedoch in dieser Zeiteinheit in der Werkstatt zu leisten sind, orientiert sich allein an den Arbeitswerten und somit den Vorgaben der Hersteller.

Für die Arbeitskräfte im Kfz-Gewerbe resultieren daraus detaillierte Vorgabezeiten entsprechend den jeweiligen Arbeitsanforderungen im Reparatur- und Servicebereich. Diese Vorgabezeiten dienen als Grundlage für die Leistungsbemessung fast aller in der Werkstatt anfallenden Ar-

---

48 Eine häufig angeführte Ausnahme bildet etwa der bei Vögele abgeschlossene Fimmentarifvertrag.

49 An der Festlegung von Vorgabezeiten für Reparaturen im Karosseriebereich sind außerdem die Versicherungen beteiligt.

beiten. Ein aufgrund dieser Zeitermittlungspraxis festgelegter Leistungslohn als reguläre Entlohnungsform findet sich allerdings nur in einer vergleichsweise geringen Zahl selbständiger markengebundener Kfz-Betriebe, in erster Linie – jedoch auch in diesem Bereich keineswegs durchgängig – in den größeren Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten. Ein wichtiger Grund für die verhältnismäßig geringe Verbreitung des Leistungslohns liegt vermutlich darin, „daß für die übergroße Mehrzahl der Kfz-Betriebe – schon aufgrund ihrer Größe und der geringen Ausdifferenzierung ihrer administrativen Funktionen – die Durchführung von Leistungsentlohnung entweder ausscheidet oder jedenfalls mit kaum vertretbarem Aufwand verbunden wäre“ (Mendius 1992, S. 74). Praktisch ausgeschlossen ist darüber hinaus die Erstellung eigener Arbeitsstudien nach anerkannten methodischen Grundsätzen, weil dafür der weit überwiegen- den Mehrzahl der Kfz-Betriebe sowohl die entsprechenden Kapazitäten als auch die verfügbaren Mittel fehlen.

Eine weitreichende Bedeutung für die Arbeitskräfte im Kfz-Gewerbe erhalten die Arbeitswerte deshalb, weil sie nicht nur in Betrieben mit Leistungslohn als offizieller Lohnform, sondern ebenfalls in der großen Mehrzahl der Kfz-Betriebe gelten, in denen im Zeitlohn gearbeitet wird. Wie in den „Leistungslohnbetrieben“ ist es auch in „Zeitlohnbetrieben“ üblich, Anfang und Ende der Arbeitsaufträge an Zeiterfassungsgeräten zu registrieren. Dadurch kann jederzeit die Leistungserbringung der Beschäftigten überprüft werden, und mittels der Erfassung der Arbeitswerte besteht eine Informationsgrundlage für die Betriebsleitungen der Kfz-Betriebe, die eine leistungsorientierte Differenzierung bei der Bezahlung der Arbeitskräfte, z.B. in Form zusätzlicher Prämien, erlaubt.

Für große Teile der Beschäftigten der Service- und Reparaturbereiche im Kfz-Gewerbe verbinden sich mit der Anwendung von Arbeitswerten in mitbestimmungspolitischer Perspektive eine Reihe von Problemen. Auf *tarifvertraglicher* Ebene ist, wie in anderen Bereichen, auch im Kfz-Gewerbe eine Trennung von Lohn und Leistung feststellbar. In den Lohn-tarifverträgen sind die Vergütungsgruppen – in die die Arbeitnehmer des Kfz-Gewerbes eingruppiert werden – sowie die jeweilige Höhe der Vergütung festgeschrieben. Bis auf eine Ausnahme (den einheitlichen Entgelttarifvertrag in Bayern) erfolgt die jeweilige Einordnung der Arbeitnehmer in Lohngruppen getrennt nach Arbeitern und Angestellten. In einigen Lohn-tarifverträgen finden sich zusätzliche Regelungen, die auf eine Verknüpfung zwischen der Leistung des Arbeitnehmers, abzulesen an der Erfüllung von Arbeitswerten, und seiner Zuordnung zu einer Lohngrup-

pe abstellen. Differenziert festgelegt werden die Bedingungen der Leistungsvergütung für die gewerblichen Arbeitnehmer in den Manteltarifverträgen.

Eingruppiert sind die gewerblichen Arbeitnehmer überwiegend in fünf Lohngruppen,<sup>50</sup> wobei sich die meisten Arbeitnehmer in den mittleren und höheren Gruppen 3 bis 5 befinden, da der Großteil der Arbeitskräfte Facharbeiter und die ersten beiden Lohngruppen für ungelernte Arbeitnehmer vorgesehen sind.<sup>51</sup> Als Kriterien der Eingruppierungen werden häufig neben der beruflichen Qualifikation – etwa in Form einer für das Kfz-Handwerk einschlägigen berufsqualifizierenden Erstausbildung – die ausgeübten Tätigkeiten berücksichtigt.

Einige Abweichungen von diesen im großen und ganzen einheitlichen Regelungen ergeben sich seit Herbst 1991 im Kfz-Gewerbe in Bayern. Vor dem Hintergrund der gestiegenen fachlichen Anforderungen im Kfz-Gewerbe einerseits und des (Fach-)Arbeitskräftemangels andererseits reagierte man hier durch veränderte Eingruppierungskriterien. Entsprechend wurden acht Lohngruppen eingerichtet, wobei die sich weiter ausdifferenzierenden Berufsanforderungen im Kfz-Gewerbe insbesondere in den Beschreibungen zur Eingruppierung von Arbeitnehmern in die höchste Lohngruppe (8) abzulesen sind.<sup>52</sup> Als Meilenstein in der tarifpolitischen Geschichte des Metallhandwerkes bzw. des Kfz-Gewerbes muß der in Bayern ab Oktober 1992 geltende, für Arbeiter und Angestellte einheitliche Tarifvertrag gewertet werden, der die Eingruppierungen und Entgelte neu festlegt.<sup>53</sup> Beibehalten wird die Zahl von acht Entgeltgruppen, wobei nunmehr für die einzelnen Eingruppierungsstufen jeweils spezifische Tätigkeitsmerkmale sowohl für Angestellte als auch für Arbeiter gelten. Für die gewerblichen Arbeitnehmer werden die bereits 1991 vereinbarten Tätigkeitsinhalte fortgeschrieben,

- 
- 50 Mit Ausnahme von Baden-Württemberg (sieben Lohngruppen) und Bayern (acht Lohn- bzw. ab 1.10.1992 Vergütungsgruppen).
  - 51 In den Manteltarifverträgen findet sich in diesem Zusammenhang außerdem ein Abgruppierungsschutz, wodurch Arbeitnehmern bei kurzfristiger Übernahme schlechter bezahlter Tätigkeiten ihre bisherige Eingruppierung erhalten bleibt. Eine dauerhafte Abgruppierung muß mittels Änderungskündigung erfolgen. Umgekehrt erwirbt sich der Arbeitnehmer durch die Übernahme höher eingestufte Tätigkeiten nach einem gewissen Zeitraum (z.B. einem Monat) einen Anspruch auf Höhergruppierung.
  - 52 Voraussetzung für die Eingruppierung in die höchste Lohngruppe sind Spezialkenntnisse und besondere Fertigkeiten, wozu Kenntnisse in den Bereichen Elektronik, Hydraulik, Pneumatik, ABS/ASR und Automatische Getriebe zählen (IG Metall 1990, LTV, § 2).
  - 53 Dieser Tarifvertrag fällt zwar nicht in den Zeitraum der Betriebsrätebefragung, soll hier jedoch wegen seiner weitreichenden tarifpolitischen Bedeutung aufgenommen werden.

die die jeweiligen Spezialkenntnisse berücksichtigen. Verbunden mit der neuen Eingruppierungssystematik ist für praktisch alle Arbeitnehmer außerdem eine höhere Vergütung.

Neben den Lohngruppen bildet die Festlegung der Leistungsgrundlagen in den Tarifverträgen ein weiteres Moment, durch das die Arbeitssituation in den Kfz-Betrieben bestimmt wird. Beim *Zeitlohn* beschränken sich entsprechende Hinweise durchgängig auf kurze Erläuterungen, die darauf verweisen, daß bei dieser Lohnform dem Arbeitnehmer ein bestimmter gleichbleibender Lohn ohne Rücksicht auf das Arbeitsergebnis bezahlt wird. Allerdings sehen einige Tarifverträge auch bestimmte Ausnahmen von dieser Regel vor, d.h., sie enthalten Hinweise auf Zeitvorgaben bzw. Arbeitswerte. So sind im Hamburger Lohntarifvertrag Leistungszulagen vereinbart, die den im Zeitlohn beschäftigten Arbeitnehmern gezahlt werden können.

„Zeitlohnarbeiter erhalten zu den Tariflöhnen Leistungszulagen nach Maßgabe der nachstehenden Vorschriften. Die Verteilung der Leistungszulagen erfolgt im einzelnen mit dem Betriebsrat unter Beachtung des Betriebsverfassungsgesetzes. Hierbei sind der *Arbeitswert* (Hervorh. E.H.) sowie die Arbeitsschwere und die Leistung des einzelnen Arbeiters zu berücksichtigen. Die Leistungszulage beträgt im Durchschnitt 12 % der Tarifsumme aller unter diesen Vertrag fallenden, im Zeitlohn beschäftigten, Arbeitnehmer“ (IG Metall 1989a, LTV, § 3).

Im bayerischen Tarifvertrag finden sich ebenfalls Hinweise auf den Zusammenhang zwischen Arbeit im Zeitlohn und Vorgaben mittels Arbeitswerten. Dies zeigt sich einmal in der Definition der zeitbezogenen Vergütung.

„Zeitbezogene Vergütung liegt vor, wenn dem Arbeitnehmer eine bestimmte gleichbleibende Vergütung ohne Rücksicht auf das Arbeitsergebnis bezahlt wird. Die Anwendung von Arbeits- und Zeitwertlisten allein bedingt noch nicht die Einführung einer leistungsbezogenen Vergütung“ (IG Metall 1989a, MTV, § 10).

Darüber hinaus weisen entsprechende Bestimmungen darauf hin, daß ebenso eine leistungsbezogene Bezahlung für Zeitlöhner akzeptiert wird, über deren Art und Höhe die Geschäftsleitungen der Kfz-Betriebe allein entscheiden können.

„Gewerbliche Arbeitnehmer mit einer zeitbezogenen Vergütung erhalten bei einer Leistung, die nicht nur vorübergehend über der Normalleistung liegt, eine Leistungszulage. Sie wird nach leistungsbezogenen Gesichtspunkten und nach billigem Ermessen vom Arbeitgeber festgelegt“ (ebd., § 13).

Von leistungsabhängigen Arbeiten im Zeitlohn wird offenbar ebenfalls in Baden-Württemberg ausgegangen. Dies ist daraus zu schließen, daß „die

Bezahlung von Leistungszulagen an Arbeiter, die nicht im Leistungslohn beschäftigt sind, (...) durch Betriebsvereinbarung geregelt (wird)“ (IG Metall 1989, LTV, § 2.3).

Für den vorliegenden Kontext wichtiger sind die Regelungen zum *Leistungslohn* in den Tarifverträgen. Grundsätzlich orientieren sich die Bestimmungen zur leistungsabhängigen Arbeit in den Tarifverträgen an den REFA-Grundsätzen.

Entsprechend den tarifvertraglichen Festlegungen wird dann von Leistungslohnarbeit gesprochen, wenn den auszuführenden Arbeiten allgemeine Arbeitsvorschriften oder Zeitvorgaben zugrunde liegen. Gleichzeitig müssen der Zeitverbrauch und das mengenmäßige Arbeitsergebnis vom Arbeiter beeinflussbar sein. Schließlich wird eine Normalleistung zugrundegelegt, die von jedem geeigneten Arbeitnehmer auf die Dauer und ohne Schädigung der Gesundheit erreicht werden kann. In einzelnen Tarifverträgen wird außerdem die Vergütung festgelegt, die der Höhe der Normalleistung entspricht und durch die Einhaltung der Arbeitswerte erreicht wird. Dadurch können sich durchschnittliche Lohnhöhen im Leistungslohn ergeben, die etwa 10 % bis 15 % über den Tariflöhnen liegen.

Durchgängig anerkannt werden in den Tarifverträgen die Leistungsvorgaben der Hersteller bzw. Importeure,<sup>54</sup> wobei nicht in allen Fällen festgelegt ist, daß vor Aufnahme der Arbeit den Arbeitskräften die Vorgabezeiten bekanntzugeben sind. Treten Probleme hinsichtlich der Einhaltung der Arbeitswerte auf, müssen sich die Arbeitskräfte bzw. ihre Vertretungen in jedem Fall an den Arbeitgeber wenden, womit festgeschrieben wird, daß keine direkte Verbindung zu den Stellen bei den Automobilunternehmen hergestellt wird, die die Vorgabewerte festlegen.

In mitbestimmungsrechtlicher Perspektive ist eine solche Regelung grundsätzlich möglich, da der Betriebsrat aufgrund § 87 Abs. 1 BetrVG „nur *mitzubestimmen* (hat), *soweit nicht eine tarifliche Regelung besteht*“ (Fitting u.a. 1981, S. 958). Daraus folgt, daß „das obligatorische MBR (Mitbestimmungsrecht, E.H.) entfällt, *soweit* ein TV (Tarifvertrag, E.H.) besteht“ (ebd., S. 959). Mitbestimmungsrechtlich problematisch scheinen die tarifvertraglichen Bestimmungen zu den Arbeitswertvorgaben im Kfz-Gewerbe allerdings deshalb zu sein, weil „es darauf ankommen (wird), ob die Tarifvertragsparteien die abschließende Regelung einer Frage gegeben haben, die aus sich heraus praktikabel ist, oder ob der TV einer Ergänzung bedürftig und fähig, weil lückenhaft ist ... Von der Regelungsintensität

---

54 Im Hinblick auf alle Tarifverträge finden sich jedoch bemerkenswerte Ausnahmen. Fehlen Angaben zu den Arbeitswerten der Hersteller bzw. Importeure, „so gelten so weit wie möglich die DAT- (diese Organisation erstellt u.a. Kalkulationsunterlagen für Kfz-Reparaturen, E.H.) oder HUK- (Versicherung, E.H.) Listen“ (IG Metall 1986, MTV, § 10 A.6c).

des TV hängt der Umfang eines verbleibenden MBR ab ... Ein TV kann nicht das MBR ausschließen, ohne selbst eine ausreichende materielle Regelung zu enthalten“ (ebd.). Gegen den Ausschluß von Mitbestimmungsrechten bestehen in dieser Sichtweise „Bedenken ... auch gegen eine Tarifvorschrift, wonach bei Reparaturarbeiten die Vorgabezeiten beim Akkord sich nach den Angaben der Herstellerfirma richten sollen. Diese Bedenken verstärken sich noch, wenn auch auf die jeweiligen zukünftigen Vorgaben Bezug genommen und somit auf eine eigene Regelung verzichtet wird“ (ebd., S. 960).

Um trotz der großen Vielfalt ganz unterschiedlicher Arbeitsbedingungen in den Kfz-Betrieben zu gewährleisten, daß die anfallenden Arbeiten an den einheitlichen Vorgabewerten orientiert werden, sehen fast alle Tarifverträge sog. Werkstatt- oder Korrekturfaktoren<sup>55</sup> vor, die in Betriebsvereinbarungen niedergelegt werden müssen (vgl. Abb. 4). Weichen die technischen und organisatorischen Voraussetzungen in den einzelnen Kfz-Betrieben von den „idealen“ Voraussetzungen ab, unter denen die Arbeitswerte bei den Herstellern oder in ausgesuchten Kfz-Betrieben erstellt worden sind, dienen diese Faktoren dazu, die Vorgabewerte anzupassen.

Diese Bestimmungen, die noch zwischen den einzelnen Tarifgebieten leichte Unterschiede aufweisen,<sup>56</sup> wirken sich auch darauf aus, wie die Leistungserbringung (d.h. die Einhaltung der Vorgabewerte) und die Eingruppierung verknüpft werden.

---

55 Eine andere Art von Korrekturfaktoren bezieht sich auf zusätzliche Zeitzuschläge für ältere, in besonders schlechtem Zustand befindliche oder besonders verschmutzte Fahrzeuge.

56 In verschiedenen Tarifverträgen (Nordrhein-Westfalen, Hamburg, Bayern) werden die Arbeitgeber verpflichtet, die Leistungsvorgaben rekonstruierbar zu beschreiben, wenn der einzelne Arbeitnehmer die Arbeitswerte beanstandet. Korrektur- bzw. Werkstattfaktoren sollen entsprechend den je unterschiedlichen technischen und organisatorischen betrieblichen Voraussetzungen für einzelne Arbeitsplätze, Betriebsabteilungen oder den ganzen Betrieb vorgenommen werden. Im bayerischen Tarifvertrag wird zudem verlangt, daß die verwendeten Zeitdaten eine hinreichende statistische Aussagekraft besitzen müssen. Außerdem sollen die betrieblichen Zeitnormen in einem Zeitwertkatalog zusammengefaßt werden. In Baden-Württemberg ist die Akzeptanz der Vorgabewerte seitens der Arbeitnehmer von der Zustimmung des Betriebsrats abhängig. Änderungen der Vorgabezeiten dürfen nur dann erfolgen, „wenn dies durch Änderung der Arbeitsmethoden, Konstruktionsänderungen am Fahrzeug – soweit sie die einzelne Arbeitsposition wesentlich vereinfachen –, technische Verbesserungen oder offenbare Fehler bei der Festsetzung begründet ist“ (IG Metall 1989, MTV, § 12, 9).

Regelungen zum Leistungslohn	Mindesthöhe des LL in bezug auf den Tariflohn	AW-Vorgaben für den LL	Info d. Ak über AW vor Arbeitsbeginn	Einspruchsmöglichkeit des AN oder des BR gegen AW	Korrektur-/Werkstattfaktor	BV zum LL	Verknüpfung von AWs und Eingruppierung
<b>Tarifgebiet</b>							
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	110 %*	Hersteller/ Importeure	--	Adressat: Arbeitgeber	ja	ja	ja
<b>Baden-Württemberg</b>	100 %	Hersteller/ Importeure Voraussetz.: BR stimmt zu	ja	Adressat: Arbeitgeber	ja	ja	--
<b>Bayern</b>	100 %	Hersteller/ Importeure	ja	Adressat: Arbeitgeber	ja	ja	--
<b>Niedersachsen</b>	100 %	--	--	--	--	ja	ja
<b>Hamburg</b>	112 %*	Hersteller/ Importeure	ja	Adressat: Arbeitgeber	ja	ja	--

\* Bei Einhaltung der AWs.

Quellen: IG Metall 1989a, MTV; IG Metall 1989b, MTV; IG Metall 1989c, MTV; IG Metall 1989d, MTV.

Stand: 1992

### Bestimmungen zur Leistungslohnarbeit in ausgewählten Tarifgebieten des Kfz-Gewerbes

Abb. 4

Neben den üblichen Kriterien (Selbständigkeit, Anspruchsniveau) enthalten die Tarifverträge daher auch leistungslohnbezogene Hinweise auf Zeitvorgaben, Arbeitswerte oder Nacharbeitsanteile (IG Metall 1989d, MTV, § 4 B4; IG Metall 1988, LTV, § 2).

Darüber hinaus existieren in den meisten Tarifverträgen weitere Spezifizierungen für die Arbeit im Leistungslohn. Kann durch betrieblichen „Leerlauf“ keine leistungsbezogene Arbeit verrichtet werden, ist der Arbeitnehmer verpflichtet, andere Arbeiten auszuführen, die dann mit dem Durchschnittsverdienst der letzten drei Monate vergütet werden. Erfolgt für Leistungslöhner keine Beschäftigung, so wird der Tariflohn plus einer jeweils unterschiedlichen Zulage gezahlt. Um eine Überbeanspruchung der Arbeitskräfte auszuschließen oder ein Absinken der Arbeitsqualität zu verhindern, kann mit Zustimmung des Betriebsrats die Mehrleistung begrenzt werden. Mangelhaft ausgeführte Arbeiten müssen ohne Vorgabewerte nachgebessert werden. Wenn der Arbeitgeber andere Arbeitnehmer mit solchen Arbeiten betraut, kann es, das Einverständnis des Betriebsrats vorausgesetzt, zum Abzug von Arbeitswerten kommen. Tarifvertraglich sanktioniert sind weiterhin Lohnabzüge bei Minderleistungen, die in der Person des Arbeitnehmers liegen, wiederum nur im Einverständnis mit den betrieblichen Interessenvertretungen. Besonders berücksichtigt werden schließlich Fälle, in denen Leistungslöhner eine Ausbildungsfunktion übernehmen. Eine solche zusätzliche Aufgabe erfordert die Zustimmung des betroffenen Arbeitnehmers. Treten Nachteile hinsichtlich der Leistungserbringung wegen der Betreuung von Auszubildenden ein, sollen diese ausgeglichen werden. Allerdings können auch Vorteile entstehen, wenn Leistungslöhner mit Auszubildenden in einem fortgeschrittenen Stadium – etwa ab dem 3. Lehrjahr – zusammenarbeiten und der Auszubildende bereits produktive Leistungen erbringt. Für diese Fälle ist eine Verringerung der Vorgabezeiten vorgesehen, wobei genaue Festlegungen auf Betriebsebene erfolgen müssen.

Die in den Tarifverträgen aufgezeigte Besonderheit, daß Vorgabewerte von den Herstellerunternehmen festgelegt werden, manifestiert sich auf *betrieblicher Ebene* in Regelungslücken, die insbesondere auf Informationsdefizite der Betriebsräte im Kfz-Gewerbe zurückzuführen sind. Daraus resultieren erhebliche Umsetzungsprobleme tarifvertraglicher Bestimmungen, wobei sich dies auf die Betriebe bezieht, in denen offiziell im Leistungslohn gearbeitet wird. Praktisch mitbestimmungsfrei ist dagegen die Situation für die große Zahl der Beschäftigten in markengebundenen Kfz-Betrieben, die zwar im Zeitlohn arbeiten, für die jedoch ebenfalls die Arbeitswertkataloge der Hersteller gelten. Tarifliche Instrumente einer gestaltenden Leistungspolitik sind im Zeitlohnbereich nicht verfügbar.

Trotz prinzipiell jeweils unterschiedlicher Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Beschäftigten im Zeit- und im Leistungslohn ergeben sich faktisch

ähnliche Problemkonstellationen für beide Gruppen auf betrieblicher Ebene. Ein ebenso zentrales wie folgenreiches Problem in Zusammenhang mit der Anwendung von Arbeitswerten besteht darin, daß in vielen Fällen die Betriebsräte nicht auf Unterlagen zugreifen können, aus denen hervorgeht, wie die einzelnen Arbeitswerte ermittelt und angewendet werden sollen. In einigen Fällen werden die rechtlich bestehenden Möglichkeiten, entsprechende Dokumente bei den Betriebsleitungen der Kfz-Betriebe einzufordern, nicht genutzt, weil selbst die Existenz der von den Herstellerunternehmen angefertigten Arbeitswertkataloge unbekannt ist. Aus diesem Informationsdefizit erwächst einerseits Unsicherheit über die jeweils tatsächlich zur Verfügung stehende Zeit für bestimmte Arbeitsschritte, andererseits herrscht große Unklarheit über die genaue Aufteilung der Vorgabezeiten, etwa hinsichtlich der Rüst-, Grund- und Verteilzeiten. Zwar stellen die Betriebsräte immer wieder erhebliche Diskrepanzen fest zwischen den unverändert aus den Arbeitswertkatalogen der Hersteller entnommenen Zeitvorgaben und den tatsächlich benötigten Arbeitszeiten in den jeweiligen konkreten betrieblichen Arbeitssituationen. Aufgrund fehlender oder lückenhafter Informationen zu den Bedingungen der Leistungsentlohnung einerseits und der tariflichen Bestimmungen andererseits kommt es jedoch nur in seltenen Fällen zu Regulierungsversuchen, die herstellerseitig vorgegebenen Arbeitswerte individuell anzupassen. Deshalb werden die tarifvertraglich vorgesehenen Korrekturfaktoren auch in der Mehrzahl der Leistungslohnbetriebe kaum angewendet.

Dabei wäre nach den Aussagen der Betriebsräte ein umfangreicher Einsatz solcher Korrekturfaktoren erforderlich, um die Vorgabezeiten der Herstellerunternehmen an die betrieblichen Besonderheiten anzupassen. Ganz unterschiedliche Arbeitsbedingungen, teilweise gekennzeichnet durch fehlende Ersatzteile oder Spezialwerkzeuge und beengte räumliche Voraussetzungen, führen zwischen den Betrieben zu einem jeweils unterschiedlichen Zeitaufwand für gleichartige Arbeitsvorgänge.

Probleme treten dabei nicht nur – in der zeitwirtschaftlichen Begrifflichkeit – bezüglich der Grundzeit eines bestimmten Arbeitsvorgangs auf, also dem Vorgabewert für den Austausch eines bestimmten Bauteiles, sondern vor allem hinsichtlich der damit zusammenhängenden Rüst- und Verteilzeiten, die einen Bestandteil der Vorgabewerte bilden.<sup>57</sup> Dieser einheitlichen Bemessungsgrundlage ge-

---

57 Die Vorgabezeiten beziehen sich auf verschiedene Abschnitte für die Fertigstellung eines Auftrags. Die *Grundzeit* umfaßt den Zeitbedarf für die Ausführung einer bestimmten Arbeitsaufgabe, in der *Rüstzeit* sind die vor- und nach-

genüber stehen jedoch vielfältige Formen betrieblicher Arbeitsorganisationen: In manchen Betrieben müssen die Arbeitskräfte die benötigten Teile selber nach Planfilm suchen, bei anderen führen sie diese Arbeit gemeinsam mit einem Lageristen aus, in wieder anderen müssen sie am Schalter anstehen und warten, bis der Lagerist das Material zusammengestellt hat. Diese unterschiedlichen betrieblichen Organisationsformen beeinflussen also die Verteil- und damit insgesamt die Vorgabezeiten einzelner Arbeitsschritte, so daß je nach betrieblicher Situation entsprechende Anpassungen der zentral von den Herstellern vorgegebenen Arbeitswerte notwendig wären.

Damit verknüpft ist die Frage – die insbesondere bei Beanstandungen der Vorgabewerte seitens der Arbeitskräfte in den Kfz-Betrieben mit Leistungslohn auftaucht –, ob die bei den Herstellern ermittelten Arbeitswerte für die Werkstätten reproduzierbar sind. Dies stellt nämlich eine grundlegende Voraussetzung möglicher Anpassungen der Vorgabezeiten dar. Kompliziert wird die Situation dadurch, daß sich die betrieblichen Interessenvertretungen mit den jeweils unterschiedlichen Verfahren zur Erstellung der Arbeitswertkataloge der einzelnen Hersteller auseinandersetzen müssen, da einheitliche, allgemein bekannte und zugängliche Meßmethoden und -verfahren nicht existieren. Für die Betriebsräte erwachsen aus diesen Unsicherheiten im Umgang mit den Arbeitswerten immer wieder Hindernisse, die Entlohnungsbedingungen und Leistungsbeurteilungen der Belegschaften zu kontrollieren und zu beeinflussen.

In einigen Fällen werden die Arbeitswerte auf der Grundlage von Arbeitsstudien erstellt, die in einer – seitens der Hersteller vorgenommenen – repräsentativen Auswahl von Werkstätten des Netzes durchgeführt werden. In anderen Fällen beschränken sich die Arbeitsstudien auf die Versuchswerkstätten, die den Herstellern direkt angegliedert sind und sich häufig auf dem jeweiligen Werkgelände befinden. Vor allem bei den in den Versuchswerkstätten an Neuwagen ermittelten Vorgabezeiten besteht allerdings die Gefahr, daß sie den konkreten Praxisanforderungen nicht entsprechen, weil in den Kfz-Werkstätten des jeweiligen Netzes vorwiegend Arbeiten an älteren gebrauchten Fahrzeugen durchgeführt werden. Von einzelnen Herstellern wird neuerdings versucht, gänzlich auf praktisch durchgeführte Arbeitsstudien zu verzichten und die Arbeitswerte allein mittels elaborierter statistischer Verfahren zu ermitteln. Nicht geklärt ist bei diesen Verfahren offenbar bisher die Frage, ob die so

---

bereitenden Arbeiten enthalten. In die *Verteilzeiten* gehen alle Zeiten ein, die zusätzlich zur planmäßigen Ausführung eines Arbeitsgangs erforderlich sind (Beseitigung von Störungen, Kontrollen, Gespräche mit Vorgesetzten, Reinigung des Arbeitsplatzes und der Maschinen u.a.) (Meine, Vogt 1990a, S. 312 ff.).

gewonnenen Daten reproduzierbar sind. Aus mitbestimmungspolitischer Perspektive müßte dies gewährleistet sein, wenn auf dieser Basis die Vorgabezeiten für die Arbeitskräfte des Kfz-Gewerbes erstellt werden.

Von Arbeitnehmerseite wird immer wieder die Repräsentativität der Studien zur Ermittlung der Arbeitswerte angezweifelt, wobei argumentiert wird, daß durch die eingeschränkte Auswahl der Betriebe, in denen Arbeitsstudien durchgeführt werden, nicht das ganze breite Spektrum vorfindlicher Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe abzubilden sei. Zugestanden wird gleichwohl, daß – eine bestimmte Auswahl von Betrieben gegeben – die Mehrzahl der Arbeitswerte im mathematischen Sinn formal korrekt ist. Gleichwohl wird immer wieder die Vermutung geäußert, daß generell die Grundzeiten der Arbeitswerte zu niedrig angesetzt sind, was dann kaum Möglichkeiten eröffnet, mittels eines angemessenen Leistungsgrads übertarifliche Verdienstchancen zu realisieren.

Eine Verschärfung der Situation ergibt sich daraus, daß die Betriebsräte einen Trend zu immer kürzeren Vorgabezeiten konstatieren, der eine Arbeitsintensivierung und zunehmenden Streß verursacht. Dieses ist keine grundsätzlich neue Tendenz, sondern ergibt sich aus den fortlaufenden Verbesserungen der Meßmethoden – angefangen bei der Festlegung der Arbeitswerte in den 50er Jahren aufgrund von Erfahrungswerten und einfachen Meßmethoden bis hin zur Anwendung von REFA-Verfahren – einerseits sowie andererseits durch verbesserte Arbeitsmittel, in erster Linie der Werkzeuge und Hilfsmittel (z.B. Hebebühnen) für die Reparatur- und Servicearbeiten, durch die die verschiedenen Arbeitsgänge effizienter durchgeführt werden können. Als besonders problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang nach den Aussagen der Betriebsräte jedoch, daß die Arbeitsanforderungen wegen des sich fortlaufend ändernden Arbeitsgegenstands (des Autos) immer weiter steigen, die Arbeitswerte jedoch lange Zeit unverändert bleiben. Diese Entwicklung wird insbesondere in Zusammenhang mit Modellwechseln spürbar, wenn etwa trotz zusätzlicher oder komplizierterer Arbeitsvorgänge die Vorgabezeiten verkürzt werden.

Ebenfalls unabhängig von der jeweiligen Lohnform verbreitet sind Leistungszulagen bzw. -abschläge in Form von zusätzlichen Prämien. Als Maßstab gelten dabei zwar die jeweiligen Zeitvorgaben, genauere Bestimmungen zur Höhe, zum Umfang oder zur Form der Kompensation fehlen jedoch in vielen Fällen. So berichten Betriebsräte etwa von Regelungen, nach denen innerhalb eines bestimmten Zeitraums, z.B. eines

Monats, jeweils für alle Arbeiten die auftretenden Zeitunterschreitungen mit den Zeitüberschreitungen verrechnet werden, so daß die Zahlung von Prämien reduziert wird oder ganz entfällt. Zu einer Verringerung der Prämie können offensichtlich auch betriebliche Leerlaufzeiten – also nicht durch die Arbeitnehmer verursachte zeitweise beschäftigungsfreie Zeiten – führen, obwohl dies eindeutig den tarifvertraglichen Bestimmungen widerspricht.

Weitgehend ungeklärt ist darüber hinaus das Verhältnis zwischen Grundlohn und leistungsabhängigen Lohnbestandteilen bei solchen Arbeitskräften, die mit der Fehlersuche sowie mit Prüfarbeiten beschäftigt sind. Wegen des zunehmenden Anteils elektrischer und elektronischer Bauteile in den Fahrzeugen handelt es sich bei den Such-, Meß- und Prüfarbeiten um ein wachsendes Arbeitsfeld in den Kfz-Betrieben, wobei sich diese Arbeitsvorgänge nur schwer im vorhinein zeitlich fixieren lassen. Offensichtlich liegen sie quer zum vorherrschenden System der Vorgabezeiten, was mit entsprechenden Bewertungsproblemen dieser spezifischen Arbeiten verbunden ist. Wie einzelne Fälle zeigen, führt dies dazu, daß die betroffenen Arbeitskräfte nicht nur systematisch von innerbetrieblichen Prämiensystemen ausgeschlossen bleiben, sondern ihnen von den Geschäftsleitungen der Kfz-Betriebe außerdem vorgehalten wird, wegen ihrer nicht genau zurechenbaren Arbeitsleistung zusätzliche betriebliche Kosten zu verursachen.

Eine weitere Konsequenz der ungesicherten, weil weitgehend mitbestimmungsfreien Situation in Zusammenhang mit den Vorgabewerten ist hinsichtlich der Eingruppierung der Arbeitskräfte in verschiedene Lohngruppen zu erkennen. Zu beobachten ist dabei eine Verknüpfung zwischen der Leistungserbringung (ablesbar an den geleisteten Arbeitswerten) und der jeweiligen Eingruppierung, etwa wenn Arbeitnehmer aufgrund veränderter Arbeitsinhalte die Einstufung in eine höhere Lohngruppe verlangen. Als Bewertungsgrundlage ziehen die Geschäftsleitungen bei solchen Forderungen teilweise ausschließlich die Leistungskomponente heran, was den tarifvertraglichen Bestimmungen deshalb widerspricht, weil dort bei den Kriterien der Eingruppierung grundsätzlich auf eine Mischung aus ausgeübter Tätigkeit und beruflicher Qualifikation abgestellt wird. Gleichwohl zeigen sich an dieser Stelle die problematischen Konsequenzen von entsprechenden Bestimmungen in einigen Tarifverträgen, die als Grundlage der Eingruppierung neben anderen Merkmalen die Berücksichtigung zeit- bzw. leistungsbezogener Momente bei der Arbeitsausführung zulassen. Von negativen Auswirkungen besonders be-

troffen sind dabei wiederum die Beschäftigten in den Zeitlohnbetrieben, da durch diese tariflichen Bestimmungen indirekt sanktioniert wird, daß sie aufgrund von Bewertungsmaßstäben eingestuft werden können, die auch für die Leistungslöhner gelten. Als tarifvertragswidrig sind außerdem Versuche in Zeitlohnbetrieben zu bewerten, Entlassungen von Arbeitskräften mit mangelhafter Erfüllung von Arbeitswerten zu begründen.

Dies verweist auf die besonders prekäre Situation in Betrieben mit Zeitlohn, weil dort die Arbeitskräfte unter eindeutig mitbestimmungspflichtigen Tatbeständen – nämlich nach Zeitvorgaben – arbeiten, formal jedoch keinerlei Mitbestimmungsrechte geltend machen können. Gleichwohl verzichten die meisten Betriebsräte offensichtlich auf den naheliegenden Versuch, die Anwendung von Vorgabezeiten für Arbeiten im Zeitlohn zu verhindern. Dadurch ergeben sich immer wieder große Probleme bei der Frage, ob und in welcher Form der durch die Zeitvorgaben bedingte leistungsabhängige Bestandteil der Arbeitsergebnisse, der zusätzlich zum Zeitlohn zu zahlen ist, entgolten werden soll. Wegen fehlender formaler Mitbestimmungsmöglichkeiten wird diese Entlohnungsform deshalb auch als „versteckter“ oder „wilder Leistungslohn“ bezeichnet, wobei diese Lohnform für die Arbeitskräfte in doppelter Hinsicht negativ wirkt, da die Nachteile des Zeitlohns (keine Mehrverdienstmöglichkeiten) mit den Nachteilen des Leistungslohns (hoher Arbeitsdruck) zusammenfallen (Mendius u.a. 1993, S. 64).

Diese mitbestimmungspolitischen Defizite im Lohn-/Leistungsbereich sind allerdings nicht in allen Betrieben des Kfz-Gewerbes in gleicher Weise ausgeprägt. In den rechtlich unselbständigen Werkniederlassungen existieren nicht nur tarifvertragliche, vom sonstigen Kfz-Gewerbe abweichende Grundlagen, sondern hier besteht außerdem die Möglichkeit, die Informationsdefizite zu verringern und über die Gesamtbetriebsräte der Herstellerunternehmen auf die Ermittlung der Vorgabewerte Einfluß auszuüben.<sup>58</sup> Die besonderen Mitbestimmungsmöglichkeiten sollen am Beispiel eines Automobilherstellers bzw. der dortigen Niederlassungsbetriebe kurz diskutiert werden.

---

58 Die Werkniederlassungen sind Teil der Herstellerunternehmen und erfüllen vergleichbare Aufgaben wie die selbständigen Markenbetriebe. In mitbestimmungspolitischer Perspektive ergeben sich jedoch durch ihre Integration in die Herstellerunternehmen im Vergleich zu den Markenbetrieben grundlegend andere Ausgangsbedingungen der Interessenvertretungsarbeit (vgl. auch Kapitel VI, Abschnitt 2).

Im Gegensatz zu den selbständigen Betrieben des Kfz-Gewerbes sind im Niederlassungsbereich dieses Herstellers die Grundlöhne an die Entlohnungen des industriellen Bereichs gekoppelt.<sup>59</sup> Dadurch erhalten die Arbeitnehmer nicht nur vergleichsweise höhere Löhne,<sup>60</sup> sondern partizipieren darüber hinaus an den für große Unternehmen üblichen Sozialleistungen, was ebenfalls eine Besserstellung gegenüber dem übrigen Kfz-Gewerbe bedeutet.

Seit Beginn der 60er Jahre wurde in den Niederlassungen dieses Herstellers mit Vorgabezeiten gearbeitet, wobei auf seiten der Geschäftsführung eine Arbeitsstudienabteilung die Arbeitswerte für das gesamte Werkstattnetz, also mit weltweiter Geltung, festlegt. Dabei wurden den Betriebsräten der Niederlassungen offensichtlich von Anfang an Reklamationsrechte bezüglich der Vorgabezeiten eingeräumt. Da die Betriebsräte gleichzeitig auf die Arbeitswerte-Dateien der Niederlassungsleitungen zugreifen konnten, war es möglich, ihre Mitspracherechte auch effektiv umzusetzen.<sup>61</sup> Wegen der immer komplexer werdenden Materie zeigten sich im Verlauf der Jahre jedoch selbst die freigestellten Betriebsräte der Niederlassungen überfordert. Auf Initiative und mit Beteiligung des Gesamtbetriebsrats wurde dann 1975 eine eigenständige, nur für den Niederlassungsbereich verantwortliche, paritätisch mit Vertretern der Arbeitgeber und Arbeitnehmer besetzte Kommission eingerichtet, die die Zeitvorgaben überprüft.<sup>62</sup> Gleichzeitig begann man mit der Qualifikation der Betriebsräte (REFA-Ausbildung). Zwischenzeitlich wurden weitere Kommissionen eingerichtet. Schwerpunktmäßig konzentriert sich die inhaltliche Arbeit der paritätisch besetzten Kommissionen auf drei Felder: die Arbeitsplatzbewertung, die Festlegung der Werkstattfaktoren und schließlich die Überprüfung der Vorgabezeiten für Pkw und Nfz. Die jeweiligen Bereiche sind mit je fünf Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite besetzt, wobei die einzelnen Kommissionen regelmäßig tagen. Grundsätzlich werden Treffen immer dann vereinbart, wenn in bestimmten Fragen unterschiedliche Auffassungen der beiden Parteien bestehen. Organisiert ist die Arbeit entlang

- 
- 59 Andere Hersteller versuchen aus Kostengründen verstärkt, das Lohnniveau in ihren Niederlassungsbetrieben den niedrigeren Handwerksstarifen anzugleichen.
  - 60 Experten beziffern die höheren Verdienstchancen im Niederlassungsbereich gegenüber den markengebundenen Betrieben des Kfz-Gewerbes auf bis zu 500,- DM pro Monat.
  - 61 Allerdings blieben die Mitspracherechte in diesem Fall wie auch in Niederlassungsbetrieben anderer Hersteller regelmäßig auf den Niederlassungsbereich beschränkt, d.h., es gab bis jetzt keinerlei Austausch über die Mitbestimmungsprobleme von Betriebsräten aus Niederlassungsbetrieben und selbständigen markengebundenen Kfz-Betrieben desselben Fabrikats.
  - 62 Zwischenzeitlich beschränkt sich die Mitbestimmung der Niederlassungsbetriebsräte nicht mehr allein auf die Kontrolle der Vorgabewerte, sondern umfaßt weitere Bereiche. Dazu zählen die Überprüfung der Arbeitsanleitungen ebenso wie die der Service-Informationen und Kundendienstmitteilungen sowie die Untersuchung veränderter baulicher oder organisatorischer Maßnahmen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen in den einzelnen Niederlassungsbetrieben.

der einzelnen Fachbereiche in den Werkstätten (Mechaniker-, Lackier-, Spengler- und Elektrikarbeiten, jeweils differenziert nach Groß- und Kleinbetrieben).

Durch die Anwendung eines Werkstattfaktors, der jeweils getrennt für den Pkw- und den Nfz-Bereich gilt, werden die verschiedenen Ausstattungen der einzelnen Betriebe berücksichtigt. Darüber hinaus können mit Hilfe dieses Werkstattfaktors veränderte Arbeitsanforderungen neu bewertet werden, die sich etwa infolge von Umbaumaßnahmen in den Werkstätten ergeben. Entsprechend den Werkstattfaktoren variieren darüber hinaus die jeweiligen Grundlöhne. Die auf dieser Basis festgelegten variablen Bestandteile der Löhne orientieren sich an einem detaillierten Kriterienkatalog, der nicht nur objektive Kenntnisse, sondern auch subjektive Fähigkeiten der Arbeitskräfte gratifiziert. Erstellt wird ein entsprechender Kriterienkatalog von derselben Kommission, die die Arbeitsplatzbewertung vornimmt. Neben der Festsetzung des Leistungslohns übernimmt diese Kommission die Zuweisung einer sog. „Nasenprämie“<sup>63</sup> von bis zu 6 %, mit der besondere persönliche Fähigkeiten der Arbeitnehmer anerkannt werden sollen. Darüber hinaus werden von der Kommission alle ein bis zwei Jahre sämtliche Eingruppierungen überprüft. Am häufigsten tritt die Gruppe zusammen, die sich mit den Vorgabezeiten beschäftigt. Zu ihren Aufgaben zählt auch die Durchführung von Arbeitszeitstudien, z.B. bei einer Häufung von Beschwerden aus den Betrieben über bestimmte Arbeitswerte. Deutlich wird die zentrale Stellung der Kommission zur Überprüfung der Vorgabezeiten auch durch den ständig steigenden Arbeitsumfang, was die Entwicklung der Arbeitswert-Reklamationen am Beispiel des Pkw-Bereichs im Verlauf der 80er Jahre zeigt. Zwischen 1982 und 1988 stieg die Zahl der durch die Kommission bearbeiteten Reklamationen von 177 auf 346. Bis 1990 ist ein deutlicher Rückgang auf 268 Reklamationen festzustellen.<sup>64</sup> Über die gesamte Periode gesehen wird regelmäßig die Mehrzahl der Fälle mit Arbeitswert-Erhöhungen abgeschlossen, was bedeutet, daß die von den Betriebsräten bemängelten Arbeitswerte zugunsten der Arbeitskräfte korrigiert wurden. Seit Mitte der 80er Jahre steigt dieser Anteil von etwa 75 % auf etwa 90 % 1990. Daraus ergibt sich, daß nur in einer Minderzahl der Fälle, die über die Jahre betrachtet zwischen etwa 5 % und 7 % schwanken, die Reklamationen der Betriebsräte ohne Auswirkungen auf die Bemessung der Vorgabezeiten blieben.<sup>65</sup>

---

63 Verbreitet sind solche Zuschläge in groß- und mittelbetrieblichen Fertigungsbereichen, in denen im Leistungslohn gearbeitet wird. „Als Nasenprämien werden Lohnaufschläge bezeichnet, bei denen der Meister oder Werkstattvorgesetzte den Arbeitskräften aufgrund der unsystematischen Kenntnisse ihrer Leistungsfähigkeit ‚über den Daumen gepeilt‘ über mehr oder weniger lange Zeiträume stabil bleibende Leistungsgrade zuteilt“ (Schmierl 1995, S. 225).

64 Auffällig ist, daß die weitaus häufigsten Beschwerden aus der Niederlassung kamen, die sich am selben Standort wie das Werk befindet. Möglicherweise hängt dies mit der räumlichen Nähe zwischen Gesamtbetriebsrat und Niederlassungsbetriebsrat zusammen, was vermutlich eine direkte Kommunikation erleichtert.

65 Die restlichen Reklamationen wurden entweder von der Kommission intern geklärt oder waren zum Zeitpunkt der Befragung (1990/91) noch nicht entschieden.

Diese spezifische mitbestimmungspolitische Situation bleibt auf den kleinen Bereich der Werkniederlassungen beschränkt. Für das Kfz-Gewerbe insgesamt ist dagegen charakteristisch, daß viele Betriebsräte, also auch solche aus Betrieben mit Leistungslohn, keine oder nur geringe Informationen über einen wichtigen Teilbereich ihrer unmittelbaren Arbeitsbedingungen besitzen. Besonders deutlich zeigt sich dies daran, daß ihnen der Inhalt der Arbeitswertkataloge ganz oder weitgehend unbekannt ist. Darüber hinaus greift eine große Zahl von Betriebsräten – wiederum auch zum größeren Teil in Betrieben mit Leistungslohn – nur in geringem Umfang auf die gesetzlich verankerten Mitbestimmungsrechte und die umfangreichen einschlägigen Bestimmungen der Tarifverträge des Kfz-Gewerbes – insbesondere hinsichtlich der vorgesehenen, je spezifischen betrieblichen Anpassung der Arbeitswerte – zurück.

Betrachtet man nur die Betriebe mit Leistungslohn, so gibt die Verbreitung abgeschlossener *Betriebsvereinbarungen* in ausgewählten Betrieben mit Betriebsrat einige Hinweise auf die Probleme in diesem Bereich (eigene Erhebung, Betriebsrätebefragung; vgl. auch Kapitel VI, Abschnitt 1). In 33 Betrieben, also der Mehrzahl der betrachteten Betriebe, gilt als offizielle Lohnform der Leistungslohn.<sup>66</sup> Allerdings finden sich die tarifvertraglich bindend vorgeschriebenen Betriebsvereinbarungen nur in 20 Betrieben. Eine getrennte Betrachtung von Werkniederlassungen und selbständigen Markenbetriebe zeigt, daß zwar in allen einbezogenen Niederlassungsbetrieben (sieben Betrieben) einschlägige Betriebsvereinbarungen abgeschlossen wurden, dies jedoch nur für die Hälfte der selbständigen Kfz-Betriebe (13 Betriebe) zutrifft. Daraus ist zu schließen, daß die Betriebsräte in der anderen Hälfte der markengebundenen Kfz-Betriebe (13 Betriebe) keinen oder nur einen geringen Einfluß darauf ausüben, wie die Leistungsverausgabung der Arbeitskräfte gemessen und bewertet wird.

Verstärkt wird der Eindruck nur unzureichend wahrgenommener Mitbestimmungsrechte seitens der betrieblichen Interessenvertretungen durch eine Analyse der inhaltlichen Bestimmungen einiger Betriebsvereinba-

---

66 In zwei Kfz-Betrieben wurde diese Frage nicht beantwortet, ein Karosseriebetrieb und das VAG-Vertriebszentrum, in denen ebenfalls Leistungslohn bezahlt wird und eine entsprechende Betriebsvereinbarung abgeschlossen wurde, bleiben bei den folgenden Ausführungen, die sich nur auf die selbständigen markengebundenen Kfz-Betriebe und die Niederlassungen beziehen, unberücksichtigt.

rungen zum Leistungslohn.<sup>67</sup> Ein Regelungsgegenstand in der Mehrzahl der Vereinbarungen besteht darin, Leistungszulagen für erschwerte Arbeitsbedingungen festzulegen. Unbestimmt bleibt dabei häufig, unter welchen Bedingungen diese Regelungen angewendet werden sollen und wie eine entsprechende Kompensation zu gestalten ist. Keineswegs selbstverständlich ist eine Anpassung der von den Herstellern vorgegebenen Zeitvorgaben an die spezifischen Bedingungen in den Kfz-Betrieben. Als wenig konkret erweisen sich dabei die meisten Ausführungen zur Korrektur von Arbeitswerten, was sich z.B. in Formulierungen zeigt, wonach die Zeitvorgaben aufgrund von „Erfahrungswerten“ korrigiert werden sollen. Lediglich drei Betriebsvereinbarungen erfüllen weitgehend die Anforderungen, die tarifvertraglich vorgegeben sind.<sup>68</sup> Dort ist zunächst festgelegt, daß die Vorgabewerte den Arbeitnehmern für alle anfallenden Arbeiten vor Arbeitsbeginn schriftlich bekannt gegeben werden müssen. Weiter wird ausdrücklich verlangt, daß die Arbeitsumgebung (innerbetriebliche Organisation, bauliche Gestaltung u.a.) und das notwendige Spezialwerkzeug so beschaffen sein müssen, daß die Leistungsvorgaben eingehalten werden können. Durch Korrekturfaktoren sollen die Leistungsvorgaben von einer paritätisch besetzten Kommission dann geändert werden, wenn Rückgänge in der Leistungserbringung der Arbeitnehmer auf mangelhafte Arbeitsbedingungen zurückzuführen sind. Ändern sich die Arbeitsbedingungen, insbesondere bei der Einführung neuer Modelle, wird der Arbeitgeber verpflichtet, die Teilnahme der Arbeitnehmer an notwendigen Schulungen zu organisieren.

Diese detaillierten Bestimmungen in einigen wenigen der ausgewählten Betriebsvereinbarungen unterstreichen den Eindruck, daß die Mitbestimmungsmöglichkeiten bezüglich des Leistungslohns im Kfz-Gewerbe von den Betriebsräten insgesamt vergleichsweise wenig genutzt werden. Regelungen zum Leistungslohn existieren nur in einem Teil der betroffenen Betriebe, darüber hinaus scheinen viele der bestehenden Betriebsvereinbarungen nicht dazu geeignet zu sein, die zentralen Probleme, die mit der Durchführung von Leistungslohn im Kfz-Gewerbe verbunden sind, zu regulieren. Insbesondere die in den Tarifverträgen vereinbarten Korrektur-

---

67 Die folgenden Aussagen stützen sich auf die Analyse von Betriebsvereinbarungen zum Leistungslohn aus sieben der in die Betriebsrätebefragung einbezogenen Kfz-Betriebe. Darunter befinden sich sechs Kfz-Markenbetriebe und eine Niederlassung.

68 In den drei Fällen, zu denen eine Werkniederlassung zählt, handelt es sich um vergleichsweise große Betriebe mit freigestellten Betriebsräten.

faktoren, die eine Anpassung der zentral von den Herstellern vorgegebenen Zeiten an die jeweils unterschiedliche kleinbetriebliche Situation ermöglichen sollen, werden kaum angewandt.

Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang darauf, daß dieser Problemkomplex innerhalb der Gewerkschaft keineswegs unbekannt ist. Vielmehr wird die Frage der Leistungsbewertung im Kfz-Gewerbe auf den Handwerkskonferenzen der IG Metall immer wieder diskutiert. Erstmals 1969 richtet sich eine Aufforderung der Bundeshandwerkskonferenz an den Vorstand der IG Metall, Mitwirkungs- bzw. Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Erstellung der Arbeitswertlisten durch die Herstellerunternehmen auszuloten. Obwohl die in Zusammenhang mit den Lohn-/Leistungsfragen auftauchenden Schwierigkeiten für die Arbeitskräfte in den Kfz-Betrieben bei den folgenden Bundeshandwerkskonferenzen regelmäßig thematisiert werden, kommt es lediglich zur einmaligen Sitzung eines für diese Fragen Mitte der 70er Jahre installierten Fachausschusses. 1983 wurden die bestehenden Fachausschüsse – nach, soweit erkennbar, eher geringen Aktivitäten – offiziell wieder aufgelöst. Dies hängt eng mit der von den für Handwerk zuständigen Vertretern beim Hauptvorstand der IG Metall Anfang der 80er Jahre geäußerten Ansicht zusammen, die jeweils auftretenden spezifischen Probleme könnten nicht durch die Einberufung von Fachausschüssen auf Bundesebene gelöst werden, da für solche Aufgaben die Verwaltungsstellen bzw. Bezirke zuständig seien. Intensiver wird die Frage, welchen Einfluß die Interessenvertretungen bei der Erstellung und Anwendung der Arbeitswerte ausüben können, wieder Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre aufgegriffen.<sup>69</sup>

Offensichtlich wurde jedoch nach einer Lösung dieser Problemlagen weder in den Verwaltungsstellen noch in den Bezirken intensiver gesucht. Darauf verweisen die erheblichen Wahrnehmungs- und Informationslücken der Betriebsräte, und zwar sowohl nach Seite der betrieblichen und überbetrieblichen Adressaten hinsichtlich der grundlegenden Daten, die die Lohn- und Leistungssituation innerhalb der Kfz-Betriebe maßgeblich bestimmen, als auch nach Seite der aus den gesetzlichen und insbesondere tarifvertraglichen Grundlagen resultierenden Einflußmöglichkeiten in diesem Bereich.

Generell zurückzuführen sind die großen Hindernisse, die sich bei dem Versuch ergeben, die Vorgabezeiten der Hersteller zu überprüfen und ggf. zu korrigieren, auf eine Mischung von Kompetenz- und Kapazitätsproblemen der Betriebsräte des Kfz-Gewerbes. Kompetenzprobleme ergeben sich daraus, daß die große Mehrzahl der Betriebsräte im Kfz-Gewerbe nicht freigestellt ist und über keine REFA-Kenntnisse verfügt, was

---

69 Vgl. zu diesen Diskussionen IG Metall 1969, GB, S. 203 f.; 1973, Protokoll, S. 121 ff.; 1976, GB, S. 230; 1979, Protokoll, S. 128 ff.; 1982, Protokoll, S. 69 ff.; 1985, GB, S. 11; 1988, Protokoll, S. 293 ff.; 1992, Protokoll, S. 82 ff.

für die Prüfung der Vorgabezeiten jedoch unerlässlich wäre. Dadurch wird es für sie praktisch unmöglich, beanstandete Arbeitswerte eigenständig zu überprüfen. Selbst wenn man diese, für die Zeitaufnahmen notwendige Qualifikation der Betriebsräte unterstellt – über die in der Tat nur die Interessenvertretungen in sehr wenigen großen Kfz-Betrieben verfügen –, ergeben sich erhebliche Kapazitätsprobleme. Dies hängt damit zusammen, daß für den einzelnen Betriebsrat der gesamte Prozeß einer Arbeitswert-Reklamation kaum überschaubar und praktisch nicht steuerbar ist, da nicht nur innerbetriebliche, sondern daneben außerbetriebliche, über das Kfz-Gewerbe hinausgehende Aktivitäten notwendig werden. Innerbetrieblich muß zunächst ein als fehlerhaft erkannter Arbeitswert beanstandet werden, woraufhin der Betriebsrat mit dem betrieblichen Management verhandeln muß. Da dieses Verfahren jedoch oft zu keiner Lösung des Problems führt, besteht eine weitere Möglichkeit darin, direkt an die zuständige Abteilung beim Hersteller heranzutreten. Damit beginnt jedoch ein Prozeß, der sich über Monate hinweg erstrecken kann und den einzelnen Betriebsrat v.a. hinsichtlich der überbetrieblich zu führenden Verhandlungen häufig überfordert. Entscheidend ist, daß die Interessenvertretungen des Kfz-Gewerbes gegenüber den Vertretern der Hersteller aufgrund einer fehlenden mitbestimmungsrechtlichen Legitimationsgrundlage über keinerlei einklagbare Informationsrechte oder sonstige Eingriffsmöglichkeiten verfügen. Wegen der gering ausgeprägten Kooperationsbereitschaft seitens der zuständigen Abteilungen bei den Herstellern müssen entsprechende Initiativen von den Betriebsräten der Kfz-Betriebe meist ergebnislos abgebrochen werden. Wie die wenigen Beispiele zeigen, nehmen auch die in dieser Frage aktiven Betriebsräte diese Situation nach – teilweise jahrelangen – vergeblichen Auseinandersetzungen mit den Leitungen der Kfz-Betriebe und Versuchen, darüber hinaus Informationen und Stellungnahmen von den jeweiligen Herstellern zu erhalten, trotz der weiter ungelösten Probleme mehr oder weniger resigniert hin.

Für das Kfz-Gewerbe insgesamt bedeutet dies also, daß die mitbestimmungspolitischen Möglichkeiten im Verhandlungsfeld „Leistung“ weitgehend leerlaufen. Da die Leistungsnormen in Form von Arbeitswertvorgaben durch die Herstellerunternehmen festgelegt werden, sind die Betriebsräte trotz tarifvertraglicher und mitbestimmungsrechtlicher Regelungen nicht in der Lage, in diesem Bereich Handlungsmacht zu entfalten. Ein mit außerbetrieblichen Vorgaben zusammenhängender Differenzierungsprozeß schreibt die Trennung der Lohn- und Leistungsregulie-

rungen fest und führt zu einer Schwächung der Betriebsratsposition in den Kfz-Betrieben. Dieses Ergebnis steht daher quer zu der Annahme, daß Betriebsräte durch die indirekte Erschließung des prekären Verhandlungsfelds „Leistung“ relevante innerbetriebliche Akteure darstellen. Diese Vertretungsschwäche hängt mit verschiedenen Faktoren zusammen. Dazu zählen die Einbindung der Kfz-Betriebe in die jeweiligen Netze der Hersteller, Kompetenz- und Informationsdefizite der weit überwiegend nicht freigestellten Betriebsräte sowie eine in wichtigen Bereichen (insbesondere hinsichtlich der Erstellung, Anwendung und Überprüfung der überwiegend auf Arbeitswerten beruhenden Leistungsgrundlagen in den Kfz-Betrieben) weitgehend fehlende Unterstützung durch die gewerkschaftliche Organisation. Die IG Metall zeigte sich bisher nicht in der Lage (und signalisierte in dieser Richtung auch wenig Interesse), überbetriebliche Koordinationsstrukturen aufzubauen. Gerade der Vergleich mit der Mitbestimmungssituation in den Niederlassungen macht deutlich, daß solche Defizite, wenn auch nicht vollständig beseitigt, so doch erheblich reduziert werden könnten.

### **2.3 Qualifikation: Mitbestimmungsdefizite und Regelungslücken**

Im Gegensatz zu den bisher dargestellten Verhandlungsfeldern bestehen im Bereich der Qualifikation nur eingeschränkte mitbestimmungsrechtliche und rudimentäre tarifliche Regelungen. Es handelt sich also um ein prekäres Verhandlungsfeld. Gleichwohl bilden Forderungen, die sich auf Aus- und Weiterbildung beziehen, in den letzten Jahren verstärkt einen wichtigen Bestandteil auch der Tarifpolitik der IG Metall. Im weiteren wird sich allerdings zeigen, daß bisher in diesem Verhandlungsfeld nur ansatzweise Erfolge erzielt werden konnten. Insbesondere der technologische Wandel führt dazu, daß Qualifikationen innerhalb weniger Jahre überholt sind. Daraus resultiert ein permanenter Weiterbildungsbedarf, der nach Ansicht der IG Metall durch tarifliche und betriebliche Regelungen beeinflusst werden muß.<sup>70</sup>

---

70 Ein solcher Steuerungsbedarf ergibt sich deshalb, weil allein der Einsatz neuer Technologien keineswegs eine Stabilisierung und den Ausbau einer breiten Qualifikationsbasis der Arbeitskräfte garantiert. Vielmehr kann auch auf Basis neuer Technologien an den hergebrachten Rationalisierungsstrategien der traditionellen Massenproduktion festgehalten werden mit den bekannten Folgen von Arbeitsplatzverlusten und der Zunahme dequalifizierender Tätigkeiten (Streeck 1988a, S. 15). Eine solche betriebliche Reaktion wird auch als „eskatotierende Lösung von Qualifikationsproblemen“ bezeichnet, wenn Be-

Die Qualifikationsanforderungen im Kfz-Gewerbe werden wesentlich bestimmt durch die Entwicklungen der Fahrzeugtechnik. Durch die kontinuierlichen Produktinnovationen in diesem Bereich besteht für die Beschäftigten der Kfz-Betriebe die Anforderung, ihre Kenntnisse ständig zu ergänzen und zu erneuern. Dieser Prozeß der Qualifikationsanpassung wird wesentlich gesteuert durch die jeweiligen Herstellerunternehmen. Dadurch entstehen strukturell ähnliche mitbestimmungspolitische Probleme wie im Lohn-/Leistungsbereich.

### 2.3.1 Qualifikation im Metallbereich

Der Qualifikationsbegriff umfaßt zwei zentrale Elemente: die Ausbildungsqualifikation und die Einsatzqualifikation. Mit dem Begriff der Ausbildungsqualifikation wird ein Raster bezeichnet, in dem sich die Ziele individueller Bildungswege verorten lassen und von dem die Bezugspunkte bildungspolitischer und bildungsorganisatorischer Maßnahmen abgeleitet werden. Der Begriff der Einsatzqualifikation stellt ab auf den gesamten Umfang des Arbeitsvermögens, der dem Produktionsprozeß – aufgliedert in jeweilige „Module“ – zur Verfügung steht (Lutz 1976, S. 134). Beide Begriffe kennzeichnen eine Entwicklung des Berufsbildungssystems in der Bundesrepublik Deutschland, in der sich eine deutliche Trennung zwischen der beruflichen Erstausbildung und der betrieblichen Weiterbildung ergeben hat. Während die berufliche Erstausbildung bekanntlich einen dualen Charakter besitzt, ist die berufliche Weiterbildung eine Domäne der Unternehmen, wobei sich die innerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen auf die ausgebildeten Fachkräfte konzentrieren.<sup>71</sup> Im Unterschied zu anderen Bereichen des beruflichen Bildungssystems unterliegen die betrieblichen Weiterbildungsangebote keinen durchgängig geltenden staatlichen Regulierungen. Daher dominieren in diesem Bereich betriebsnahe, stark arbeitsplatzbezogene Weiterbildungsmaßnahmen (Streck u.a. 1987, A1 ff.).

---

triebe, die unter Veränderungsdruck geraten, versuchen, die Ursachen für das Auftreten von Qualifikationsproblemen ausschließlich durch Veränderungen im Produktionsprozeß (Vertiefung der Arbeitsteilung, Standardisierung von Produktions- und Arbeitsabläufen) zu beseitigen (Lutz 1987, S. 36 f.).

- 71 Wichtigster Träger der beruflichen Weiterbildung sind die Betriebe, die etwa 50 % der Weiterbildungsteilnehmer betreuen und damit den weitaus größten Anteil gegenüber anderen Anbietern (Berufsverbänden, Berufsakademien, Kammern, Volkshochschulen, Hochschulen) stellen (Hammer 1990, S. 13; Streck u.a. 1987, S. A10).

Prozesse der betrieblichen Weiterbildung sind ein wichtiges Mittel, um die Fähigkeiten und das Wissen der Arbeitskräfte ziel- und zeitgenau in spezifischen betrieblichen Arbeitsprozessen ständig zu aktualisieren. Betriebliche Qualifizierung ist also ein Instrument, „um Zugang, Qualifizierungsinhalte und -formen sowie Abschirmung der Qualifizierten nach außen unter dem Aspekt des einzelbetrieblichen Interesses am *Arbeitseinsatz* zu organisieren“ (Altmann, Böhle 1976, S. 157). Mit dem Schwergewicht der Maßnahmen auf der arbeitsplatznahen Anpassungsqualifizierung ist das Ziel der Unternehmen verbunden, die unternehmensinterne und damit die funktionale Flexibilität der Stammbeschaften zu erhöhen (Mahnkopf 1989, S. 23). Dabei bleibt die Mehrzahl der betrieblichen Weiterbildungsangebote auf das „Prinzip eines *pragmatischen Reduktionismus*“ beschränkt, worunter die Vermittlung anlaßbezogener, vergleichsweise eng definierter technisch-fachlicher Qualifikationen in kurzer Zeit verstanden wird (Baethge 1992, S. 316). So ist die Struktur der angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen häufig produkt- oder arbeitsplatzspezifisch – etwa in Form einer Arbeitsplatzeinweisung. Damit stehen im Vordergrund der betrieblichen Qualifikationsmaßnahmen die Vermittlung betriebsspezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten hinsichtlich organisatorischer oder technischer Zusammenhänge, auch um die Betriebsbindung zu erhöhen und interne Karrierechancen für qualifizierte Arbeitskräfte zu eröffnen.

Abgesehen von gesetzlichen Vorschriften, mit denen bestimmte Rahmenbedingungen von Weiterbildungsgängen festgelegt werden,<sup>72</sup> die im vorliegenden Kontext jedoch keine Rolle spielen, variieren die Einflußmöglichkeiten der beiden Arbeitsmarktparteien auf die berufliche Bildung. Während eine gewerkschaftliche Mitsprache durch die Beteiligung an staatlichen Aushandlungsprozessen auf die Regulierung der beruflichen Erstausbildung weitgehend gewährleistet ist, können die Unternehmen innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen überwiegend autonom ausgestalten. Begrenzt werden diese Spielräume durch gesetzlich und tarifvertraglich abgesicherte Mitwirkungsrechte der Betriebsräte.<sup>73</sup>

---

72 Dazu zählen das Arbeitsförderungsgesetz, das Berufsbildungsgesetz, die Handwerksordnung (vgl. dazu auch Kapitel III) und die Weiterbildungs- bzw. Erwachsenenbildungsgesetze (vgl. Bispinck 1992, S. 330).

73 Grundsätzlich sind die Arbeitgeber zu einer Zusammenarbeit mit den Betriebsräten verpflichtet, um die berufliche Bildung der Arbeitskräfte zu ermöglichen und zu fördern (§ 96 BetrVG). Bei der Planung innerbetrieblicher

Dabei wird für die Ebene der betrieblichen Weiterbildung eine doppelte Widerspruchsdyamik gesehen. Einerseits führt die fortschreitende Verwissenschaftlichung der Produktion sowohl zu einer verstärkten Wissensabhängigkeit der Arbeit als auch zu reduzierten unmittelbaren Lernchancen am Arbeitsplatz. Andererseits verlangt eine zunehmende Spezialisierung der Tätigkeiten in horizontaler und vertikaler Hinsicht verstärkte Anstrengungen, kommunikative und kooperative Prozesse zu organisieren, weil diese sich gleichsam naturwüchsig nicht mehr herstellen. Sichtbar werden Tendenzen einer Neuorganisation des Verhältnisses von Kompetenzerwerb (allgemeine und berufliche Bildung), Kompetenzerhaltung (Weiterbildung) und Erwerbsarbeit. Neue Formen des Kompetenzerhaltes erlangen deshalb besondere Aufmerksamkeit, weil sich die vormals enge Kopplung zwischen dem Kompetenzerwerb/-erhalt und dem täglichen Arbeitshandeln immer weiter lockert und teilweise auflöst (Baethge 1992, S. 315 f.; vgl. auch Böhle 1992, S. 125; Böhle, Rose 1992, S. 167 ff.).

Eine Folge dieser Entwicklung besteht in der Herausbildung „segmentierter Arbeitsmärkte“ mit sich verfestigenden Strukturen. Durch weitverbreitete und offensichtlich sehr stabile innerbetriebliche Weiterbildungsstrukturen werden die bereits qualifizierten Arbeitskräftegruppen tendenziell privilegiert. Wegen der in erster Linie auf bestimmte Arbeitskräftegruppen beschränkten betrieblichen Weiterbildungsanstrengungen können neue Polarisierungen in der Qualifikationsstruktur der Belegschaften geschaffen oder bestehende verstärkt werden. Als Resultat einer solchen Entwicklung wächst die Gefahr einer verschärften Aufspaltung in Arbeitsplätze mit relativ hohen und solchen mit geringen Anforderungen (Maase u.a. 1978, S. 27; Sass u.a. 1974, S. 112). Vor diesem Hintergrund wird die bisherige Weiterbildungspraxis insbesondere wegen ihrer einseitigen Fixierung auf den Betrieb kritisiert. Durch vorwiegend betriebs- und arbeitsplatzspezifische Qualifikationen steht dem (potentiellen) Zugewinn innerbetrieblicher Flexibilität eine Abnahme der überbetrieblichen Mobilitätsfähigkeit der Arbeitnehmer gegenüber (Maase u.a. 1978, S. 43 f.; Sengenberger 1987, S. 60 ff.).<sup>74</sup> Aufgrund dieser, seit längerer

---

und außerbetrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen hat der Betriebsrat ein Mitwirkungsrecht (§ 97), bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung ein Mitbestimmungsrecht (§ 98).

<sup>74</sup> Innerbetrieblich mobilitätshemmende Effekte ergeben sich dann, wenn Maßnahmen eng an bestimmte Verrichtungen bzw. einzelne Arbeitsplätze gebun-

Zeit beobachteten Entwicklungsverläufe wird die Ansicht vertreten, daß sich während der 80er Jahre bereits vorhandene Segmentationstendenzen (besonders zwischen den un- und angelernten Arbeitskräften und dem berufsfachlichen Segment sowie zwischen diesem und den hochqualifizierten Arbeitskräften) verfestigt haben und die bestehende Weiterbildungspraxis zu dieser Entwicklung aktiv beigetragen hat (Baethge 1992, S. 317).<sup>75</sup>

Für die Arbeitnehmer besteht in diesem Zusammenhang eine zentrale Frage darin, inwieweit die erworbenen Kenntnisse für sie verwertbar sind. Problematisch für die Arbeitskräfte ist bei Prozessen innerbetrieblicher Weiterbildung, daß diese nicht – im Gegensatz zur primären beruflichen Ausbildung – automatisch mit einem auf dem Arbeitsmarkt allgemein anerkannten Zertifikat verbunden sind, durch die eine generelle Verwertbarkeit der erworbenen Qualifikationen angezeigt wird. Eine potentiell wachsende Mobilitätsfähigkeit der Arbeitskräfte hängt somit entscheidend davon ab, ob die innerbetrieblichen Weiterbildungskurse zertifiziert werden, wobei besonders vorteilhaft ein auch von anderen Betrieben anerkannter Qualifikationsnachweis wirkt (Sass u.a. 1974, S. 93; Maase u.a. 1978, S. 26). Durch eine solche Zertifizierung kann das Interesse der Arbeitskräfte an weiterbildenden Maßnahmen – Erneuerung und Erweiterung beruflicher Qualifikationen und langfristig verbesserte Beschäftigungschancen – unterstützt werden.

Dabei läßt sich eine zunehmende Bedeutung weiterqualifizierender Maßnahmen für die Entwicklungschancen der Arbeitskräfte im Verhältnis zur berufsqualifizierenden Erstausbildung feststellen. Im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen erworbene Zertifikate werden zunehmend wichtiger für die innerbetriebliche Statuszuweisung und die überbetrieblichen Arbeitsmarktchancen, was wiederum die Relevanz und Attraktivität der Erstausbildung einschränkt (Hild 1990, S. 228; Dybowski-Johannson 1993a, S. 91). Durch eine Ausweitung dieser Tendenz würde ein – von

---

den bleiben und dadurch ein Wechsel in andere Abteilungen oder Betriebsteile blockiert wird.

75 Darüber hinaus zeigt sich ein Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und dem Weiterbildungsverhalten der Arbeitskräfte, wobei die Weiterbildungsangebote der kleinen und mittleren Unternehmen deutlich geringer gegenüber dem Umfang der Weiterbildungsmaßnahmen in Großbetrieben ausfallen (Mendius, Semlinger 1990, S. 57 ff.; Sass u.a. 1974, S. 56; Weimer, Mendius 1990, S. 19 ff.).

den Unternehmen – privat gesetzter, aber wie eine gesellschaftliche Norm wirkender Weiterbildungszwang die Verantwortung für Beschäftigung und Aufstieg weitgehend auf den einzelnen Arbeitnehmer verlagern. Verbunden wäre damit zugleich die Gefahr einer Entwertung der Abschlüsse allgemein bildender Schulen, die ersetzt würden durch innerbetrieblich erworbene Zertifikate. Aus dieser Entwicklung heraus könnte ein Mechanismus entstehen, bei dem sich die Teilnahme an innerbetrieblichen Qualifikationsprozessen immer stärker als Legitimationsgrundlage für berufliche Positionen durchsetzt, so daß Weiterbildung verstärkt zu einem Instrument der Segmentation zwischen den Arbeitskräften würde (Mahnkopf 1989, S. 45; 1990, S. 221 ff.; Baethge 1992, S. 318).

Vor diesem Hintergrund ergibt sich für die betrieblichen Interessenvertretungen die zunehmend wichtiger werdende Anforderung, nachteiligen Konsequenzen für die Arbeitnehmer entgegenzuwirken. Aus gewerkschaftlicher Sicht stehen zwei Aspekte im Vordergrund: Einfluß auf die Auswahl der für Weiterbildungsmaßnahmen vorgesehenen Arbeitskräfte und Einfluß auf die Bildungsinhalte zu nehmen (Heimann 1992, S. 322). Allerdings bestehen bisher in keinem der beiden Bereiche wirkungsvolle Ansatzpunkte, da Mitwirkungsmöglichkeiten der Betriebsräte auf Durchführungsaspekte (dem „Wie“) beschränkt sind. Praktisch keinen Einfluß haben die Betriebsräte dagegen bei der Beschlußfassung der Maßnahmen (über das „Ob“) oder bei der Frage, in welcher Einrichtung die jeweilige Schulung durchgeführt werden soll. Dadurch ergeben sich Mitbestimmungslücken (Maase u.a. 1978, S. 142 f.; Mahnkopf 1989, S. 32; 1991, S. 98).

Zudem messen die Betriebsräte Weiterbildungsaktivitäten nur eine untergeordnete Bedeutung zu. Befragungen unter Betriebsräten verdeutlichen, daß selbst die vorhandenen Einflußmöglichkeiten auf dem Feld der Weiterbildungsmaßnahmen nur schwach genutzt werden. Dominierend bei der Betriebsratsarbeit sind Lohn- und Gehaltsfragen, personelle Angelegenheiten, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen oder Fragen, die die betrieblichen Sozialeinrichtungen betreffen. Erst an letzter Stelle folgen Aktivitäten zur beruflichen Bildung, wobei hier überwiegend die Erstausbildung eine Rolle spielt (Maase u.a. 1978, S. 64; Mendius u.a. 1983, S. 222 f.; Heidemann 1989, S. 11; Bahnmüller u.a. 1991, S. 180). Folgt man den Untersuchungsergebnissen, so besteht ein wichtiger Grund für diese Situation offenbar darin, daß vergleichsweise geringe Interessensgegensätze zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen und

den Betriebsleitungen bei der inhaltlichen Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen konstatiert werden (Maase u.a. 1978, S. 102; Mahnkopf 1990, S. 225; Bahnmüller u.a. 1991, S. 179).

In den letzten Jahren ist eine stärkere Hinwendung der Gewerkschaften zu qualifikationspolitischen Fragestellungen festzustellen,<sup>76</sup> um den drohenden Dequalifizierungspotentialen zu begegnen, die aus der betrieblichen Anwendung neuer Technologien erwachsen. Eine tarifvertragliche Umsetzung entsprechender Forderungen gelang allerdings erst in jüngerer Zeit. So enthalten einige neuere Tarifabkommen im Metallbereich Elemente einer vorausschauenden Qualifizierungspolitik. Im Mittelpunkt stehen dabei Versuche, eine größere Übereinstimmung von vorhandenen und tatsächlich abgeforderten Qualifikationen der Arbeitskräfte zu erreichen und außerdem den betrieblichen Interessenvertretern einen stärkeren Einfluß auf die Gestaltung von Arbeitssystemen, Arbeitsinhalten und den Grad der Arbeitsteilung zu sichern. In vergleichsweise umfassender Weise wurden tarifvertragliche Bestimmungen zur Qualifizierung erstmals im Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I (LGRTV I) in Nordwürttemberg-Nordbaden umgesetzt.

Wichtige Bestimmungen des Tarifvertrags bestehen darin, daß der Arbeitgeber verpflichtet wird, durch einen vielseitigen Arbeitseinsatz das jeweilige Qualifikationsprofil der Arbeitskräfte zu erhalten und zu erweitern. Dabei ist der Arbeitgeber verpflichtet, einmal jährlich den Qualifikationsbedarf der Arbeitskräfte mit den Betriebsräten zu beraten und bei den Weiterbildungsmaßnahmen die Interessen der Arbeitskräfte zu berücksichtigen. Ziel der Qualifizierungsprozesse soll es sein, daß die Arbeitskräfte andere als die bisherigen Tätigkeiten – entweder gleichwertige oder höherwertige – ausführen können. Erfolgreich durchlaufene Qualifizierungsmaßnahmen führen für die Arbeitskräfte auch dann zu höheren Entgelten, wenn sie nicht unmittelbar anschließend höherwertige Arbeitsaufgaben ausführen. Weiterbildungszeiten gelten als Arbeitszeiten, zusätzliche Kosten der Qualifizierung werden vom Arbeitgeber getragen.

Hinsichtlich der Umsetzung des LGRTV I ergeben sich erhebliche Schwierigkeiten. Während die Eingruppierungs- und Entgeltregelungen des Tarifvertrags ver-

---

76 Im internationalen Vergleich zeigt sich, daß deutsche Gewerkschaften vergleichsweise offen für berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen der Arbeitskräfte eintreten. Im Unterschied zu „craft unions“, deren Qualifizierungspolitik auf eine Beschränkung des Zugangs zu qualifizierten Berufen hinausläuft, versuchen die deutschen Gewerkschaften, einen Weiterbildungsanspruch für alle Arbeitnehmer und somit eine umfassende Aufqualifizierung der Belegschaften durchzusetzen (Streeck 1992, S. 44).

gleichsweise gut umgesetzt wurden,<sup>77</sup> wurde den Qualifizierungsfragen nur geringe Aufmerksamkeit geschenkt. In keinem der untersuchten Betriebe konnten nach Abschluß des Tarifvertrags verstärkte Weiterbildungsaktivitäten festgestellt werden (Bahnmüller u.a. 1991, S. 176).<sup>78</sup> Dies hängt auch mit den Schwierigkeiten auf seiten der Betriebsräte bei der Umsetzung der tarifvertraglichen Bestimmungen zusammen. Wachsende Schwierigkeiten resultieren aus einer abnehmenden Entlastungswirkung kollektiver Regelungen und überbetrieblicher Politikvorgaben (Tarifverträgen, Musterbetriebsvereinbarungen u.a.), so daß die Strategieprobleme der Betriebsräte deutlicher zum Vorschein kommen. Verschärft wird diese Situation durch fehlende oder mangelnde Ressourcen, da die Betriebsräte einerseits in immer stärkerem Umfang spezifische Gestaltungsaufgaben in einer Vielzahl von Handlungsfeldern übernehmen sollen, andererseits jedoch nur über unzureichende Mittel verfügen, die zu deren Bearbeitung nötig sind. Vor diesem Hintergrund wird festgestellt, daß „das *Syndrom der betriebspolitischen Überforderungen* trotz gestiegenem Aktivitätsniveau der Schwachpunkt der qualitativen Tarifpolitik auch in der Qualifizierungsfrage“ bleibt (Bahnmüller u.a. 1992, S. 345).<sup>79</sup>

Die darin sich manifestierenden Gestaltungs- und Mitsprachedefizite im Bereich der betrieblichen Fort- und Weiterbildung qualifizieren dieses Verhandlungsfeld als prekär (Düll, Bechtle 1988, S. 238 f.). Wie angedeutet, beschränken sich tarifvertragliche Aussagen zu Formen innerbetrieblicher Qualifizierung auf Regelungen, die in Zusammenhang mit der Ein-

---

77 Die Entgeltdifferenzierung des LGRTV I unterliegt weiterhin einer anforderungsbezogenen Logik. Fortschritte werden jedoch durch vielfältige Detailverbesserungen erwartet, die sich beziehen auf veränderte und neue Bewertungsmerkmale, ein verändertes Bewertungsverfahren sowie neue Tätigkeitsbeispiele (Bispinck 1988, S. 409 ff.).

78 Ein ähnliches Bild, „wonach in den meisten Unternehmen die Personalstatistik immer noch vorrangig als Personalbuchhaltung geführt wird, deren Informationsgehalt auf die Bedürfnisse der Lohn- und Gehaltsabrechnung abgestellt ist“ und daher eine vorausschauende Personalpolitik weitgehend fehlt, zeigen auch die Ergebnisse anderer Untersuchungen (Semlinger 1989, S. 338).

79 Trotz dieser praktischen Probleme spielen Weiterbildungsfragen in den konzeptuellen gewerkschaftspolitischen Überlegungen weiterhin eine wichtige Rolle. Dies ist etwa daran abzulesen, daß die IG Metall erstmals mit der „Tarifreform 2000“ den Weiterbildungsbereich als zentrales strategisches Instrument in ein Gesamtkonzept (u.a. mit den Elementen Arbeitsplatzgestaltung, gemeinsame Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte, neue Eingruppierungssysteme) einbezogen hat. Ein Kernpunkt der Überlegungen zielt auf eine Neudefinition der Eingruppierungsgrundlagen mit einer Mischung aus anforderungsbezogenen und personen- bzw. qualifikationsorientierten Elementen („Zwei-Säulen-Modell“) ab (IG Metall 1991, TR, S. 24 ff.; vgl. auch Heilmann 1992; Bispinck 1992; Ohl 1991). Insofern ist dieses Konzept auch als Versuch zu sehen, ein eher schwaches Verhandlungsfeld (Qualifikation) durch ein starkes Verhandlungsfeld (Lohn) zu erschließen.

stufung der Arbeitskräfte in bestimmte Lohngruppen getroffen werden, ohne daß jedoch bisher eine systematische Kopplung beider Bereiche erfolgte. Diese Konstellation gilt auch für das Kfz-Gewerbe.

### **2.3.2 Das Verhandlungsfeld „Qualifikation“ im Kfz-Gewerbe**

Die Aus- und Weiterbildungsbemühungen im Kfz-Gewerbe sind wesentlich bestimmt durch die Entwicklungen des Arbeitsgegenstandes, des Autos. Durch Veränderungen bei der Fahrzeugtechnik sowie den Verfahren und Ausrüstungen, die bei der Reparatur und Wartung eingesetzt werden, ergibt sich – aufbauend auf der beruflichen Erstausbildung – ein ständiger Qualifikationsbedarf für die Arbeitskräfte der Kfz-Betriebe.

Im Rahmen der Neuordnung der Ausbildungsberufe im Kfz-Handwerk wurden die technisch bedingten wachsenden Anforderungen in der beruflichen Erstausbildung berücksichtigt. Nach mehrjährigen Verhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern trat Ende der 80er Jahre eine neue Ausbildungsverordnung für die handwerklichen Metallberufe in Kraft. Nach einer einjährigen beruflichen Grundbildung, die für alle Metallberufe im Handwerk festgeschrieben ist, beginnt für die Auszubildenden eine zweieinhalbjährige Spezialisierungsphase, die u.a. zum Abschluß des Kraftfahrzeugmechanikers führt.<sup>80</sup> Schwerpunkte der zu erlernenden Tätigkeiten bilden neben den mechanischen insbesondere auch die pneumatischen, hydraulischen, elektrischen und elektronischen Systeme (Hans-Böckler-Stiftung 1989, S. 107). Allerdings ist davon auszugehen, daß die neue Ausbildungsverordnung erst in wenigen Kfz-Betrieben umgesetzt worden ist. Damit zusammenhängend scheint fraglich, ob in der Mehrzahl der Betriebe überhaupt die Voraussetzungen gegeben sind (räumliche Situation, verfügbares Werkzeug u.a.), um den Anforderungen der neugestalteten Ausbildungsordnung zu entsprechen (Mendius 1992, S. 89).

Bisher existierte als einzige offiziell anerkannte und zertifizierte Fortbildungsmöglichkeit für die Beschäftigten des Kfz-Gewerbes nach einer erfolgreich abgeschlossenen Erstausbildung nur die Option, eine Meister-

---

<sup>80</sup> Weitere Berufsabschlüsse auf Basis dieser Grundbildung führen zum Kraftfahrzeugelektriker, zum Karosserie- und Fahrzeugbauer, zum Landmaschinenmechaniker sowie zum Zweiradmechaniker (Hans-Böckler-Stiftung 1989).

ausbildung zu durchlaufen. Allerdings ist dieser Qualifikationsgang, für den sich eine vergleichsweise große Zahl der weiterbildungsinteressierten Gesellen im Kfz-Handwerk entscheidet,<sup>81</sup> sowohl für die Kfz-Betriebe als auch für die Arbeitskräfte mit erheblichen Problemen verbunden. Dies ist darauf zurückzuführen, daß die eigentliche Zielperspektive der Meisterausbildung darin besteht, sich durch die Gründung eines eigenen Kfz-Betriebs selbständig zu machen (ebd., 1992, S. 91).

Für die Kfz-Betriebe bedeutet die Entscheidung von in ihrem Betrieb arbeitenden Gesellen, eine Meisterausbildung zu beginnen, daß sie – jedenfalls dann, wenn die Ausbildung in Vollzeitunterricht erfolgt – kurzfristig auf meist besonders gut qualifizierte und somit nur schwer zu ersetzende Fachkräfte verzichten müssen. Nach Ende der Ausbildung kann den neuen Kfz-Meistern häufig kein adäquater Arbeitsplatz angeboten werden, so daß die Rückkehr in die Kfz-Betriebe in den meisten Fällen mit einem unterqualifizierten Einsatz als Geselle verbunden ist. Ein großer Teil dieser Gruppe macht sich daher meist sehr schnell selbständig (man spricht auch von der „Flucht in die Selbständigkeit“). Da ihnen der Eintritt in ein Markennetz häufig versperrt ist, beginnen die jungen Kfz-Meister ihre Selbständigkeit in vielen Fällen mit der Eröffnung markenfreier Kfz-Betriebe.

Neben der Meisterausbildung, die in der Regel mit einer – häufig nicht zu realisierenden – Aufstiegsoption verbunden wird, ergeben sich für die große Mehrheit der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe kontinuierlich neue Qualifikations- und damit Weiterbildungsanforderungen. Entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten der Kfz-Betriebe werden in weit überwiegender Zahl von den Automobilherstellern in Form markenspezifischer Schulungen durchgeführt.<sup>82</sup> Alle Herstellerunterneh-

---

81 Derzeit streben ca. 21 % der Gesellen des Kraftfahrzeughandwerks einen Meisterabschluß an, und ca. 17 % bestehen dann auch die Prüfung (Mendius 1992, S. 91).

82 Wichtige Funktionen im Bereich der Weiterbildung übernimmt auch der Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK), wobei dessen Aktivitäten auf die Führungskräfte in den Kfz-Betrieben konzentriert sind. So unterhält der ZDK eine Bundesfachschule für Betriebswirtschaft im Kfz-Gewerbe, darüber hinaus wurde aufgrund der Initiative und der finanziellen Beteiligung des ZDK 1987 an der Universität Bamberg eine Stiftungsprofessur für Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Automobilwirtschaft eingerichtet, die sich zentral mit Fragen des Kfz-Gewerbes beschäftigt. Zwar fördert der ZDK ebenfalls Weiterbildungsmaßnahmen, die für die gewerblich beschäftigten Arbeitskräfte vor allem in den Berufsbildungszentren des Handwerks stattfinden, die große Mehrheit der Beschäftigten im Kfz-Gewerbe nimmt jedoch an den markenspezifischen Schulungen der Hersteller teil.

men unterhalten Kundendienstschulen, in denen die Lehrinhalte und Lernmittel entwickelt werden und wo teilweise auch die Schulungen stattfinden.<sup>83</sup> Generell erstreckt sich das Schulungsangebot auf alle Hauptarbeitsbereiche der Kfz-Betriebe (Motor- und Getriebereparatur, Karosserie, Lackierung, Service sowie die kaufmännischen Bereiche), wobei ein wachsender Umfang von Weiterbildungsaktivitäten im Elektrik- und Elektronikbereich zu beobachten ist.<sup>84</sup> In den letzten Jahren haben nahezu alle Hersteller besondere Weiterbildungsgänge auf diesem Gebiet entwickelt und häufig auch mit einer markenspezifischen Zertifizierung (zum Systemtechniker, Diagnosetechniker u.a.) verbunden.<sup>85</sup>

Im Vergleich zu anderen Bereichen des Metallgewerbes ergeben sich im System der Weiterbildung des Kfz-Gewerbes divergierende Ausgangsbedingungen. Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten werden zwar ähnlich wie in anderen kleinbetrieblichen Bereichen außerhalb der Kfz-Betriebe durchgeführt, die inhaltliche und organisatorische Steuerung der Weiterbildungsprogramme unterliegt jedoch vollständig den Herstellerunternehmen der Automobilindustrie. Eine wichtige Folge besteht darin, daß – wiederum im Unterschied zu anderen Metallbereichen – eine regelmäßige Teilnahme eines Teils der Arbeitskräfte im Kfz-Gewerbe an fachbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen gewährleistet ist.<sup>86</sup>

---

83 Schulungen durch die Hersteller werden ebenfalls in einzelnen größeren Kfz-Betrieben oder regionalen Niederlassungen durchgeführt.

84 Außerdem bieten die Hersteller jeweils Weiterbildungsprogramme für den Führungsnachwuchs in ihren Markennetzen an.

85 Seit 1993 ist – durch eine gemeinschaftliche Initiative von Vertretern des Kfz-Gewerbes sowie der Hersteller und Importeure – ein markenübergreifender Weiterbildungsabschluß zum „Kraftfahrzeug-Servicetechniker“ installiert worden. Die Einführung des Kfz-Servicetechnikers ist als Versuch zu sehen, den Beschäftigten des Kfz-Gewerbes eine adäquate Qualifizierungsoption im Anschluß an die Erstausbildung zu bieten. Eingebunden in dieses Verfahren sind Vertreter beider Tarifvertragsparteien, wobei die Festlegung einer bundesweit gültigen Weiterbildungsverordnung angestrebt wird (zur Einführung des Kfz-Servicetechnikers vgl. genauer Mendius u.a. 1997).

86 Da die Herstellerunternehmen davon ausgehen, daß nur durch die regelmäßige Qualifizierung der Belegschaften in den Kfz-Werkstätten ein hohes Serviceniveau gehalten werden kann, kontrollieren sie teilweise, in welchem Umfang die Kfz-Betriebe ihre Arbeitskräfte zu solchen Maßnahmen entsenden. Verweigern Kfz-Betriebe die Beteiligung, können die Herstellerunternehmen mit Sanktionen drohen, die im Extremfall zur Kündigung des Händlervertrages führen (Mendius 1992, S. 93).

In mitbestimmungspolitischer Perspektive stellt sich dabei die Frage, welche Konsequenzen sich aus dieser Konstellation für die Mitbestimmungsrechte der Arbeitskräfte im Kfz-Gewerbe hinsichtlich der Weiterbildungsfragen ergeben.

Auf *tarifvertraglicher* Ebene waren im Kfz-Gewerbe bis vor kurzer Zeit keine Regelungen zum Qualifikationserhalt und zur Qualifikationsentwicklung der Arbeitskräfte vorgesehen. In den Tarifverträgen finden sich lediglich allgemeine Hinweise in Zusammenhang mit derlohneinstufung, bei der in der Regel neben der ausgeübten Tätigkeit zusätzlich die Qualifikation des einzelnen Arbeitnehmers berücksichtigt werden soll. Dieser tarifvertraglichen Lücke, die erst in den letzten Jahren ansatzweise gefüllt wurde, entspricht die Konzentration der Betriebsräte auf die Erstausbildung.<sup>87</sup>

Nach *Auskunft der befragten Betriebsräte* wird in der überwiegenden Zahl der Kfz-Betriebe eine Erstausbildung durchgeführt, wobei dies für den gewerblichen Bereich in noch stärkerem Umfang (51 Betriebe) als für den kaufmännischen Bereich (45 Betriebe) zutrifft (eigene Erhebung, Betriebsrätebefragung; vgl. auch Kapitel VI, Abschnitt 1). Im Gegensatz dazu sind die von den Kfz-Betrieben selbst initiierten Maßnahmen zur Weiterbildung kaum verbreitet. Dabei ist die nur gering ausgeprägte Neigung (sieben Betriebe), solche Mitarbeiter zu unterstützen, die sich zu Kfz-Meistern ausbilden lassen wollen, mit den negativen Konsequenzen für die Kfz-Betriebe zu erklären, die mit der möglichen Abwanderung dieser

---

<sup>87</sup> Ein stärkeres Gewicht kommt der Qualifikationskomponente nur in einem Tarifgebiet des Kfz-Gewerbes mit der Einführung eines einheitlichen Vergütungstarifvertrags in Bayern zu, der im Oktober 1992 in Kraft getreten ist. Zwar bleibt der Anforderungsbezug erhalten, gleichwohl soll die Eingruppierung „aufgrund einer ganzheitlichen Betrachtung der Arbeitsaufgabe, d.h. ohne Zergliederung in einzelne Tätigkeiten, erfolgen“ (IG Metall 1992, VTV). In einem Entwurf eines neuen Rahmentarifvertrags für das Kfz-Gewerbe in Baden-Württemberg wird ebenfalls verstärkt auf die Qualifikation als Grundlage der Eingruppierung abgestellt (IG Metall 1989, ERV). Diese neuen tarifvertraglichen Regelungen und Forderungen stehen in deutlich erkennbarem Zusammenhang mit der Diskussion innerhalb der IG Metall um das Konzept der Tarifreform 2000 (vgl. Fußnote 79). Bemerkenswert ist – bezogen auf das Kfz-Gewerbe –, daß das, was als „Diskussionsrahmen“ (vgl. IG Metall 1991, TR, S. 5) angekündigt wurde und sich hinsichtlich konkreter Beispiele praktisch ausschließlich auf die Metallindustrie bezieht (vgl. ebd., S. 30 ff., 44 ff.), erstmals in einem Handwerksbereich konkret in einen Tarifvertrag umgesetzt wurde.

Arbeitskräfte verbunden sind. Doch auch sonstige Qualifikationsangebote (z.B. EDV-Kurse) bieten nur elf Betriebe an.

Fachbezogene Weiterbildungen auf der Basis von Angeboten einzelner Kfz-Betriebe finden auch im *Niederlassungsbereich* nicht statt. Dagegen sind die sonstigen betrieblichen Qualifizierungsangebote überwiegend auf die Niederlassungsbetriebe beschränkt. In diesem Zusammenhang partizipieren die Arbeitskräfte an dem gesamten Weiterbildungsprogramm des jeweiligen Herstellers. Dabei wird deutlich, daß sich die Fortbildung der Arbeitskräfte in den Niederlassungen keineswegs auf Themenbereiche beschränkt, die nur das Kfz-Gewerbe betreffen. Vielmehr steht ihnen ebenso das allgemeine Weiterbildungsprogramm des Herstellerunternehmens offen.<sup>88</sup>

Eine zentrale Rolle bei der Qualifikation der im Kfz-Gewerbe beschäftigten Arbeitnehmer spielen dagegen die *Qualifizierungsangebote der Hersteller*, die von praktisch allen Betrieben wahrgenommen werden. Bei den Schulungen dominierend sind nach den Aussagen der Betriebsräte technische Systeme, deren vorwiegend elektronische Steuereinheiten das Auto immer stärker als High-tech-Produkt ausweisen. Entsprechend diesen Entwicklungen bei der Fahrzeugtechnik sind Weiterbildungen in den Bereichen der Elektronik (48 Betriebe), der Motor-Diagnose (48 Betriebe), den Bremsen bzw. ABS-Systemen (48 Betriebe) und der Abgasreinigungsanlage (Katalysator) (40 Betriebe) weit verbreitet. Diese Inhalte werden nach Angaben der Betriebsräte von allen einbezogenen Herstellern angeboten, und von fast allen Betrieben werden zu diesen Kursen auch Teilnehmer entsandt. Etwas weniger häufig wird von Schulungen in den Bereichen Hydraulik (32 Betriebe) und Pneumatik (26 Betriebe) berichtet, wobei solche Angebote immer noch von der Mehrzahl der Betriebe wahrgenommen werden.<sup>89</sup>

Ganz überwiegend finden diese Schulungen bei den Herstellern statt (42 Betriebe), z.T. kombiniert mit Veranstaltungen in den einzelnen Kfz-Betrieben selbst oder nahegelegenen Betrieben der jeweiligen Marke. In praktisch allen Fällen wird den Arbeitskräften die Weiterbildungszeit als

---

88 Dort werden etwa Kurse zu allgemeinen EDV-Einführungen, freier Rede oder Selbstorganisation der Arbeit angeboten.

89 Weitere Themenbereiche betreffen Karosseriearbeiten, Getriebe/Automatik, Lackierung und Kundenbetreuung.

normale Arbeitszeit angerechnet und vergütet (47 Betriebe). Durchgeführt werden die Weiterbildungsmaßnahmen in aller Regel während der normalen Arbeitszeiten (44 Betriebe), so daß die an den Herstellerschulungen teilnehmenden Arbeitskräfte jeweils für einen oder mehrere Tage im Kfz-Betrieb fehlen. Daneben werden in letzter Zeit offenbar vermehrt betriebsinterne Weiterbildungen in den Kfz-Werkstätten durchgeführt, wobei wiederum in ganz überwiegendem Maß die Hersteller das Schulungsmaterial (schriftliche Unterlagen, Videofilme) bereitstellen. Beide Formen der Wissensvermittlung weisen vergleichbare Inhalte auf, die ausschließliche Bearbeitung von Schulungsmaterialien wird von den Arbeitskräften jedoch insgesamt schlechter beurteilt als die Schulungen mit einer Lehrperson.

Insbesondere bei den Beschäftigten der Service- und Reparaturbereiche ist eine durchgängig ausgeprägte hohe Bereitschaft festzustellen, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Auch bei den Angestellten der Kfz-Betriebe ist von einer hohen Weiterbildungsbereitschaft auszugehen.<sup>90</sup> Folgt man den Angaben der Betriebsräte, so ist das Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen für die gewerblichen Arbeitnehmer vergleichsweise umfangreicher und breiter gefächert. Betrachtet man die Bereitschaft zur Weiterbildung in Abhängigkeit vom Alter und teilt durch eine Altersgrenze von 40 Jahren sowohl die gewerblichen als auch die im administrativen Bereich Beschäftigten in zwei Gruppen, so ergibt sich für die jüngeren Arbeitskräfte ein stärker ausgeprägtes Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen. Wenn auch schwächer ausgeprägt, interessiert sich gleichwohl auch der größere Teil der älteren Beschäftigten für die Teilnahme an weiterbildenden Maßnahmen. Insgesamt weisen diese Befunde auf eine generell hoch ausgeprägte Weiterbildungsbereitschaft der Arbeitskräfte im Kfz-Gewerbe hin.

Nach Angaben der Betriebsräte werden die Qualifizierungsmaßnahmen der Hersteller von den Beschäftigten im Kfz-Gewerbe überwiegend positiv eingeschätzt. Insgesamt 31 Betriebsräte stufen die Schulungen als

---

90 Diese Aussage kann allerdings durch eine größere Zahl fehlender Angaben nur eingeschränkt gelten. Offenbar hängt diese Informationslücke zum Weiterbildungsverhalten der Angestellten in den Kfz-Betrieben damit zusammen, daß die überwiegende Zahl der befragten Betriebsräte im gewerblichen Teil der Kfz-Betriebe beschäftigt ist und deshalb nicht immer die Situation im Angestelltenbereich genau überblickt.

„gut“, weitere 13 als „zufriedenstellend“ ein. Trotzdem ergeben sich Probleme, die in Zusammenhang mit den Schulungen immer wieder auftreten. So scheint es in den Kfz-Betrieben keineswegs selbstverständlich zu sein, daß die Betriebsräte ihre Beratungsrechte bei der Auswahl der Schulungsteilnehmer wahrnehmen. Durch diese offensichtlich eher schwach ausgeprägten Aktivitäten der betrieblichen Interessenvertretungen ergibt sich die Gefahr, daß immer dieselben Arbeitskräfte zu den Weiterbildungsveranstaltungen der Hersteller geschickt werden. Daraus können systematisch erzeugte Qualifikationsunterschiede in den Kfz-Betriebe resultieren, wodurch die Chancengleichheit der Arbeitskräfte unterminiert wird. Insgesamt problematisch scheint die Entsendung von Arbeitskräften zu den Schulungen immer dann, wenn sehr viel Arbeit in den Kfz-Betrieben zu erledigen ist. Von den Betriebseigentümern wird den Arbeitskräften in solchen Situationen häufig die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen mit dem Argument der Arbeitsüberlastung verweigert. Daher sind die Betriebsräte auch hier gefordert, für eine regelmäßige Seminarteilnahme zu sorgen, um zu verhindern, daß die Beschäftigten den Anschluß an aktuelle technische Entwicklungen verlieren.

Den von den Herstellern eingesetzten Dozenten bescheinigen die Betriebsräte, daß sie in der Regel über das notwendige Fachwissen verfügen. Eher mangelhaft werden dagegen oft die didaktischen Fähigkeiten bewertet, so daß sich die Wissensvermittlung meist in traditionellem Frontalunterricht erschöpft, ohne den Lehrstoff erwachsenengerecht aufzubereiten.<sup>91</sup> Nach Erfahrungen der Betriebsräte und der Beschäftigten ist es außerdem nur schwer möglich, durch Querbezüge zu angrenzenden Themenbereichen die jeweils verhandelten Fragestellungen in einen größeren Rahmen zu stellen, um die Transparenz einzelner Bereiche zu erhöhen. Angemerkt wird in diesem Zusammenhang schließlich ebenfalls, daß nur wenig Platz für Fragen bleibt, die nicht unmittelbar mit dem Schulungsthema verbunden sind. Dies hängt offensichtlich mit den durch die jeweiligen Kursthemen voll verplanten Schulungszeiten zusammen. An der Organisation der Weiterbildungskurse häufig kritisiert wird nach Angaben der Betriebsräte außerdem, daß es für die Teilnehmer im Rahmen der

---

91 In Zusammenhang mit der Einführung des Kfz-Servicetechnikers änderten einige Kundendienstschulen ihr didaktisches Konzept. Die traditionellen Unterrichtskonzepte wurden abgelöst durch eine verstärkte Arbeit in Kleingruppen und einen hohen Anteil praktischer Übungen am Fahrzeug (vgl. Mendius u.a. 1997).

Veranstaltungen kaum möglich ist, sich breiter über die bei der alltäglichen Arbeit auftauchenden Probleme auszutauschen. Solche als wichtig und sinnvoll eingeschätzten Begegnungen finden dann häufig eher zufällig am Rande der Weiterbildungsveranstaltungen statt. Nach Meinung der Betriebsräte sind solche Treffen für die Arbeitskräfte sehr wichtig, weil sie hier von vergleichbaren Schwierigkeiten und möglichen Lösungen bei bestimmten Arbeitsschritten in anderen Kfz-Betrieben erfahren. Dazu zählen etwa auch Überlegungen, wie die Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe, z.B. mittels konstruktiver Veränderungen an den Automobilen, verbessert werden könnten.

Ein weiterer häufig genannter Kritikpunkt bezieht sich sowohl auf den Umfang als auch auf die jeweiligen Zeitpunkte der Herstellerschulungen. Dabei wird in vielen Fällen die Schulungskapazität der Hersteller als unzureichend eingeschätzt, da oft Wartezeiten von einigen Monaten registriert werden, bevor ein Platz bei bestimmten Lehrgängen frei ist.<sup>92</sup> Ebenfalls als mangelhaft wird immer wieder die zeitliche Koordinierung der Hersteller bewertet, da regelmäßig Verzögerungen zwischen neuen Anforderungen bei den Reparatur- und Servicearbeiten einerseits und entsprechenden Schulungen andererseits auftreten. Insbesondere bei der Markteinführung neuer Modelle wird dieses Defizit spürbar, wenn keine oder keine umfassenden Schulungsmaßnahmen durchgeführt wurden, bevor die neuen Fahrzeuge erstmals in die Werkstätten kommen.

Ähnlich wie in den selbständigen Markenbetrieben werden auch die Schulungen für die Arbeitskräfte der *Niederlassungen* von den Kundendienstschulen der jeweiligen Hersteller koordiniert, geleitet und durchgeführt, z.T. kommen externe Schulungen hinzu. Im Unterschied zu den Betriebsräten der Markenbetriebe verfügen die Betriebsräte der Niederlassungen grundsätzlich über sehr viel bessere Einflußmöglichkeiten auf die Weiterbildungsmaßnahmen.

---

92 Verschärft wurde diese Situation durch den Aufbau der Vertriebsnetze in den neuen Bundesländern zu Beginn der 90er Jahre, aus dem ein massiver zusätzlicher Schulungsbedarf resultierte. Verbunden war dies mit gewissen Einschränkungen der Schulungskapazitäten der Hersteller in den westlichen Bundesländern.

Trotz einer Reihe von Kritikpunkten an den Kfz-spezifischen Schulungen<sup>93</sup> räumen Betriebsräte aus den Niederlassungsbetrieben ein, daß sie ihre Mitspracherechte bisher nur wenig genutzt haben und ihre Aktivitäten weitgehend darauf beschränken, die regelmäßige Teilnahme der Arbeitskräfte und die Anzahl der Schulungen zu überprüfen. Dagegen hat man wohl bis jetzt praktisch keinen Einfluß auf die inhaltliche Gestaltung oder Methodik der Schulungen im Niederlassungsbereich genommen.<sup>94</sup> Erklärt wird diese Situation z.T. damit, daß seitens des Betriebsrats kein Zugang zu den für die Qualifikationsentwicklung in den Niederlassungen zuständigen Abteilungen beim Hersteller besteht. Selbstkritisch merken die Betriebsräte allerdings an, daß die betrieblichen Interessenvertretungen der Mehrzahl der Niederlassungsbetriebe bisher nur wenig Interesse an Weiterbildungsfragen gezeigt hätten. Ein Indiz dafür ist etwa im Bereich der Niederlassungen eines Herstellers darin zu sehen, daß die Weiterbildungsberater, die seitens des Herstellerunternehmens für die verschiedenen Regionen zur Verfügung stehen, von den Betriebsräten dieser Niederlassungen kaum in Anspruch genommen werden. Dies hat zur Folge, daß den Beschäftigten in den einzelnen Niederlassungen die umfassenden Weiterbildungsprogramme kaum bekannt sind und daher wenig genutzt werden.

Zusammenfassend läßt sich also festhalten, daß „Qualifikation“ in den Kfz-Betrieben ein Verhandlungsfeld darstellt, in dem tarifvertragliche Regelungen weitgehend fehlen, die geringen mitbestimmungsrechtlichen Möglichkeiten von den Betriebsräten nicht ausgeschöpft werden und der Qualifikationsbedarf außerbetrieblich gesetzt wird. Entsprechende Schulungen finden weit überwiegend nicht in den Kfz-Betrieben, sondern bei den jeweiligen Herstellern statt. Somit hängt die Einflußschwäche der Betriebsräte neben den auch in diesem Bereich deutlich sichtbaren Abhängigkeiten von den Herstellerunternehmen außerdem mit der geringen Regelungsdichte in diesem Feld zusammen.

---

93 Hier werden vergleichbare Probleme wie von den Betriebsräten der markengebundenen Kfz-Betriebe angesprochen.

94 Eine entsprechende Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretungen ist nach Auskunft der Niederlassungsbetriebsräte in anderen Bereichen der Herstellerunternehmen dagegen selbstverständlich.

### 3. Arbeitszeiten, Lohn, Leistung und Qualifikation im Kfz-Gewerbe: Zusammenfassung und Vergleich

Die Darstellungen und Analysen der tarifvertraglichen Regelungen und deren Umsetzung auf der betrieblichen Ebene führten in den einzelnen Verhandlungsfeldern zu unterschiedlichen Ergebnissen. Werden diese Handlungsfelder einem Klassifikationsschema zugeordnet, das die beiden Dimensionen „Regelungsdichte“ auf Tarifebene und innerbetriebliche „Einflußmacht der Betriebsräte“ umfaßt, treten die Differenzen typologisch deutlich hervor (vgl. Abb. 5).

**Abb. 5: Klassifikation der Verhandlungsfelder im Kfz-Gewerbe**

Einflußmacht der Betriebsräte	Regelungsdichte auf Tarifebene	
	hoch	niedrig
hoch	(1) Arbeitszeit Lohn	(2) –
niedrig	(3) Leistung <sup>(x)</sup>	(4) Qualifikation

(x) Das Verhandlungsfeld „Leistung“ wird auf *tariflicher* Ebene in gewissem Umfang durch das Verhandlungsfeld „Lohn“ erschlossen.

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

mitbestimmungsrechtlichen) Regelungen abhängt. In einem solchen schematischen Vergleich werden allerdings „intervenierende Variablen“ nicht ausreichend berücksichtigt, die den Basiszusammenhang von Normierung und Verhandlung verändern und sogar auflösen können. Das Konzept des normierten Verhandlungssystems kann zwar eine hohe Plausibilität beanspruchen, aufgrund branchenspezifischer „Umweltfaktoren“ sind jedoch einige Modifikationen erforderlich.

Die tarifvertraglichen Regelungen des Kfz-Gewerbes konvergieren dabei in allen vier Verhandlungsfeldern sowohl formell als auch materiell mit den Strukturmerkmalen des Tarifvertragssystems im Metallbereich. Der IG Metall ist es gelungen, Regelungen der Metallindustrie auf das Kfz-Gewerbe zu übertragen, das durch einen geringen Organisations- und Mobilisierungsgrad gekennzeichnet ist. Insoweit läßt sich immer noch davon ausgehen, daß das Tarifvertragssystem vereinheitlichende Wirkungen besitzt und auf einem grundsätzlichen, aus dem Industriegewerkschaftsprinzip resultierenden Solidareffekt beruht, der gewährleistet, daß auch schwach organisierte und durch eine kleinbetriebliche Struktur gekennzeichnete Branchen von den gewerkschaftlichen Erfolgen in anderen Branchen profitieren, auch wenn – wie im Kfz-Gewerbe – dies zeitverzögert erfolgt.

Diese Ergebnisse verweisen darauf, daß die als „quantitativ“ charakterisierten Konfliktfelder wie Lohn- bzw. Verteilungsfragen für die gewerkschaftliche Tagesarbeit weiterhin eine große, fast überragende Bedeutung besitzen und keineswegs qualitativen Forderungen Platz gemacht haben. Zudem zeigen die Regelungsgegenstände im Kfz-Gewerbe, daß die in der sozialwissenschaftlichen Diskussion nicht selten zu findende Vorstellung eines Konkurrenzverhältnisses zwischen beiden Dimensionen kaum den gewerkschaftspolitischen Realitäten entspricht. Vielmehr besteht zwischen beiden gewerkschaftlichen Forderungstypen ein enger, systematischer Zusammenhang, der sich in der Arbeitszeitpolitik ebenso wie an Versuchen zeigt, Eingruppierungs- mit Qualifikationsfragen zu verbinden. Die vorliegende Untersuchung liefert dafür erneut Belege und zeigt zudem, daß auf die groß- und mittelbetrieblichen Bereiche zugeschnittene Forderungen Schrittmacherdienste auch für kleinbetrieblich strukturierte Branchen leisten. Generell profitieren die kleinen Betriebe davon, daß bestimmte und nur schwer zu unterschreitende Mindestniveaus in zentralen arbeitspolitischen Fragen gelten. Dies zeigt sich etwa an der Regelungsstruktur der tariflich vereinbarten Sicherungen gegen Risiken

der Arbeitskräfte (bei Krankheit und altersbedingten Leistungsminderungen) oder etwa hinsichtlich der Arbeitszeitverkürzung. Besonders in diesem Bereich wird deutlich, daß die Vorgaben in Form erster Schritte zur Arbeitszeitverkürzung, die von Arbeitnehmervertretungen starker großer und mittlerer Betriebe der Industrie erstritten wurden, Vorbildcharakter erlangten und auch im Kfz-Gewerbe durchsetzungsfähig gemacht werden konnten. Darüber hinaus zeigen die Regelungen des bayerischen einheitlichen Vergütungstarifvertrages für das Kfz-Gewerbe, daß die kleinbetrieblichen „Nachzügler“ nicht nur die jeweils bereits in der Industrie erreichten Standards durchsetzen können. In einzelnen Fällen sind sie vielmehr Vorreiter bei der Umsetzung gewerkschaftspolitischer Forderungen in konkrete tarifpolitische Regelungen und daher keineswegs ausschließlich auf die Rolle der „Trittbrettfahrer“ festgelegt.<sup>95</sup>

Tarifverträge, und auch dies zeigt die vorstehende Analyse, können ihre vereinheitlichenden Wirkungen nur voll entfalten, wenn auf betrieblicher Ebene die Betriebsräte für ihre Umsetzung sorgen. Erleichtert bzw. erschwert wird dieser Prozeß – neben den konkreten tariflichen und inhaltlichen mitbestimmungsrechtlichen Regelungen selbst – durch den Grad gewerkschaftlicher Unterstützung sowie branchenspezifische Bedingungen. Eine hohe Regelungsdichte mit formellen Normen bildet damit die notwendige Voraussetzung für die innerbetriebliche Handlungsmacht der Betriebsräte, die darüber hinaus von einer Reihe weiterer Faktoren bestimmt wird. Neben den jeweiligen rechtlichen und tarifvertraglichen Grundlagen muß gewährleistet sein, daß die Gegenstände innerbetrieblich verhandelbar sind und dies nicht durch außerbetriebliche Regelungen ausgeschlossen wird. Die Untersuchung bietet daher auch ein Beispiel für die mit systemischen Rationalisierungsprozessen verknüpfte generelle Tendenz, daß arbeitsorganisatorische Fragen zunehmend überbetrieblich beeinflußt werden. Eine zusammenfassende Übersicht zur Regulationsstruktur in den einzelnen Verhandlungsfeldern setzt neben der Berücksichtigung des engen positiven Zusammenhangs zwischen tarifvertraglichen Regelungen, mitbestimmungsrechtlichen Garantien und Ge-

---

95 Diese Rolle wird den kleinen und mittleren Betrieben im Konzept der betrieblichen Sozialordnung zugewiesen. Als „Nutznießer des bundesdeutschen Systems industrieller Beziehungen ... (...) segeln (sie) gewissermaßen im Windschatten des gesellschaftlichen ‚Klassenkonflikts‘, der in den großbetrieblich strukturierten Branchen und in den großen Betrieben der eigenen Branche ausgefochten wird, und sie fahren die Ernte der dort erzielten Kompromisse häufig ‚kampflos‘ ein. Arbeitgeber und Arbeitnehmer in den kleinen Betrieben sind klassische ‚Trittbrettfahrer‘“ (Kotthoff, Reindl 1990, S. 341).

staltungsfähigkeit von Betriebsräten insbesondere voraus, diese unternehmenspolitisch einflußreichen Rahmenbedingungen einzubeziehen.

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

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

Vergleicht man diese Ergebnisse mit anderen Untersuchungen zur Struktur und zu den Wirkungen der Arbeitszeitverkürzung, werden große

Übereinstimmungen sichtbar. Dies gilt einmal für den teilweise sehr offenen Rahmen der Arbeitszeitstrukturen auf tariflicher Ebene. Berücksichtigt man den Dienstleistungscharakter der Branche, sind dabei weder beim Umfang der Mehr- noch der Samstagarbeit<sup>96</sup> gravierende Differenzen gegenüber anderen Branchen auszumachen. Dabei ist es den Betriebsräten im Kfz-Gewerbe bisher offenbar gelungen, die teilweise sehr offenen tarifvertraglichen Regelungen zur Arbeitszeitverkürzung weitgehend im Interesse der Beschäftigten umzusetzen. Wie die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung zeigen, konnten dabei die Unternehmensleitungen zwar ihre Flexibilitätsspielräume ausweiten, gleichzeitig sind diese Spielräume durch die tarifvertraglichen und betrieblichen Regelungen eindeutig begrenzt. Einschätzungen, die eine Entkopplung der tarifvertraglichen und der betrieblichen Verhandlungsebene – also zwischen Gewerkschaft einerseits und Betriebsräten andererseits – nahelegen, lassen sich durch die hier vorgestellten Ergebnisse für das Kfz-Gewerbe nicht bestätigen. Im Gegenteil ist eine weitgehende betriebliche Umsetzung tarifvertraglicher Vorgaben zu beobachten. Insofern deuten die Ergebnisse darauf hin, daß sich in den Verhandlungen zwischen dem betrieblichen Management und den betrieblichen Interessenvertretungen auch bei partieller Entstandardisierung ein neues Zeitarrangement herausgebildet hat.

Im *Lohn-/Leistungsbereich* des Kfz-Gewerbes zeichnen sich mit Blick auf die tarifliche Ebene ebenfalls ähnliche Strukturen wie in anderen Metallbranchen ab. Vergleichsweise unproblematisch ist die Eingruppierung der Arbeitnehmer in die verschiedenen Lohngruppen. Als Hinweis auf die Verhandlungsstärke der Interessenvertretungen in diesem Bereich kann angesehen werden, daß für ein Tarifgebiet (Bayern) erstmals – auch bezogen auf den gesamten Metallbereich – ein gemeinsamer Entgelttarifvertrag für Arbeiter und Angestellte abgeschlossen wurde. Die Bestimmungen zum Leistungslohn weisen erhebliche Ähnlichkeiten mit dem Regelungsbestand anderer Bereiche des metallverarbeitenden Gewerbes auf. Dazu zählen die Festlegung eines Grundlohns für die Leistungslöhner, die Bestimmung der Grundlagen für die Erstellung von Vorgabezeiten hinsichtlich einzelner Arbeitsvorgänge sowie die damit zusammenhängende Verankerung tariflicher Mitbestimmungsrechte und Korrekturmöglichkeiten, die die Betriebsräte auf betrieblicher Ebene umsetzen müssen. Signifikante Abweichungen von den üblichen, in erster Linie an

---

96 Wiederum sei darauf hingewiesen, daß sich die Situation für die Beschäftigten im Nfz-Bereich wesentlich problematischer darstellt.

den REFA-Methoden angelehnten Verfahren der Leistungsbemessung lassen sich nicht erkennen. So entsteht das Bild eines weitgehend konsolidierten Verhandlungsfeldes hinsichtlich der Lohnfragen, durch das in Zusammenhang mit den Bestimmungen zur Leistungsverausgabung das prekäre Verhandlungsfeld „Leistung“ in wichtigen Dimensionen erschlossen und teilweise konsolidiert werden kann.

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

Ausgehend von diesen widersprüchlichen Bestimmungen führt die Einbeziehung der betrieblichen Ebene in die Analyse zu einer gänzlich veränderten Einschätzung der Verhandlungsfelder „Lohn“ und „Leistung“ im Kfz-Gewerbe. Erkennbar wird, daß Leistungsfragen innerhalb der Kfz-Betriebe im Gegensatz zu Lohn- und Eingruppierungsfragen kaum verhandelbar sind und deshalb weitgehend ungeregelt bleiben. Für die

Mehrzahl der Arbeitskräfte ergibt sich aus dieser Situation, daß sie in ein „Mitbestimmungsloch“ fallen (Mendius 1992, S. 75).

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

Damit zeigt sich eine vollständige Trennung zwischen Lohn- und Leistungsfragen in den markengebundenen Kfz-Betrieben. Im Unterschied zu anderen Metallbereichen kennzeichnend ist für das Kfz-Gewerbe eine „Autonomisierung“ der *überbetrieblichen Leistungsvorgaben gegenüber der betrieblichen Lohnpolitik*. Diese Trennung ist darauf zurückzuführen, daß die Leistungsgrundlagen, die in den Kfz-Betrieben jeweils entsprechend der spezifischen Markenzugehörigkeit gelten, in den vom Kfz-Gewerbe unabhängigen Herstellerunternehmen festgelegt werden. Für die Ermittlung der Zeitvorgaben, die für die Arbeiten im Kfz-Gewerbe verbindlich sind, werden offenbar Instrumente der Zeitermittlung angewandt, die mit der in der Automobilindustrie verbreiteten zeitwirtschaftlichen Praxis strukturelle Ähnlichkeiten aufweisen. In dieser Perspektive ist deshalb von der These auszugehen, daß sich die im Bereich der Automobilherstellung verbreitete Leistungspraxis auch auf das Kfz-Gewerbe erstreckt. Im Rahmen dieser Leistungspraxis wirken die Vorgabewerte in die Kfz-Betriebe hinein und sind dort verbindlich sowohl für die Leitungen der Kfz-Betriebe als auch für die Arbeitskräfte. Verhandelbar sind daher allein die Eingruppierung und die Lohnhöhe. Aufgrund dieser Konstellation ergibt sich ein weiterer zentraler Unterschied zur herkömmlichen Struktur dieses Verhandlungsfeldes. Durch die vollständige Abschottung der beiden Momente Lohn und Leistung gelingt es den Betriebsräten des Kfz-Gewerbes nicht, das schwache Verhandlungsfeld der Leistungsbewertung durch das starke Verhandlungsfeld des Entgelts auf betrieblicher Ebene zu erschließen. Vielmehr sind die in anderen Bereichen des metallverarbeitenden Gewerbes häufig beobachteten Transformations- und Austauschprozesse insbesondere zwischen diesen beiden Verhandlungsfeldern systematisch blockiert.

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

samen Bezugspunkt für genauere Vereinbarungen zur Leistungsentlohnung im Kfz-Gewerbe kommen muß.<sup>97</sup>

Aufgehoben ist diese Blockade nur in den *Niederlassungen*, die in die Herstellerunternehmen integriert sind. Zurückzuführen sind die relativ weitreichenden Regelungen der Niederlassungsbetriebsräte in erster Linie auf ihre Verankerung im Gesamtbetriebsrat der jeweiligen Herstellerunternehmen, wodurch sie ihre Arbeit in zwei Richtungen entwickeln können. Auf Ebene der Niederlassungen werden Vereinbarungen auf Betriebsebene getroffen, gleichzeitig existiert jedoch durch die Integration in den Gesamtbetriebsrat ein weiterer „Kanal“, durch den die Interessen der Beschäftigten in den Niederlassungen direkt an den in vielen Punkten entscheidenden Adressaten, den Hersteller, herangetragen werden. Für die Effizienz der Interessenvertretung im Niederlassungsbereich ist es deshalb entscheidend, daß die Betriebsräte zusätzlich zu den Verhandlungen auf Ebene der einzelnen Niederlassungen auch ihren direkten Zugang zu den jeweiligen Vertretern der Hersteller aktivieren. Dafür bietet die Zugehörigkeit zum Gesamtbetriebsrat die entscheidende Voraussetzung. Selbst eine funktionierende Interessenvertretungsarbeit im Niederlassungsbereich muß sich allerdings keineswegs positiv auf das gesamte Netz auswirken. Im Gegenteil, es ist aufgrund der Betriebsrätebefragung bis jetzt eher von einer weitgehenden Abschottung zwischen den Interessenvertretungen der Niederlassungen und der markengebundenen Kfz-Betriebe in den jeweiligen Netzen auszugehen.

Kennzeichnend für das Verhandlungsfeld „*Qualifikation*“ im Kfz-Gewerbe ist eine weitgehende Verregelung der Erstausbildung im Gegensatz zu einer wenig geregelten Situation der Weiterbildungsfragen. Die weitgehende Abwesenheit entsprechender Normierungen verbunden mit bran-

---

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

chenspezifischen Besonderheiten führt dazu, daß die Betriebsräte kaum Einflußmacht entfalten und selbst die bestehenden Mitwirkungsmöglichkeiten bei der betrieblichen Weiterbildung vernachlässigen.

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

Entscheidend für den in Weiterbildungsfragen systematisch begrenzten Einfluß der Betriebsräte im Kfz-Gewerbe erweist sich – ähnlich wie beim Verhandlungskomplex Lohn/Leistung – der spezifische Zusammenhang zwischen den Kfz-Betrieben und den jeweiligen Herstellern. Festzustellen ist dabei im Verhandlungsfeld „Qualifikation“ eine besondere Form der „Autonomisierung“: Während der Qualifikationsbedarf in den Betrieben des Kfz-Gewerbes entsteht, liegt die Definitionsmacht hinsichtlich entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen allein bei den Herstellerunternehmen. Ihre Mitbestimmungsrechte können die Betriebsräte der Kfz-Betriebe zwar in bezug auf die Auswahl der Schulungsteilnehmer in den Kfz-Betrieben geltend machen, auf die Form und die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen haben sie jedoch keinen Einfluß. Dies hängt mit den fehlenden Mitwirkungsrechten der Betriebsräte der Kfz-Betriebe gegenüber den außerhalb des Verhandlungssystems des Kfz-Gewerbes agierenden Herstellerunternehmen zusammen. Im Rahmen des normier-

ten Verhandlungssystem ist es den Betriebsräten aufgrund dieser Konstellation nicht möglich, wichtige Bereiche des schwachen Verhandlungsfeldes „Qualifikation“ – etwa bezogen auf Inhalt und Umfang der Herstellerschulungen – durch ein starkes Verhandlungsfeld zu erschließen. In dieser Perspektive entsteht eine systematische Verhandlungsblokkade mit der Folge, daß die Betriebsräte im Kfz-Gewerbe wichtige Bestandteile ihrer für den Weiterbildungskomplex formal bestehenden Mitspracherechte nicht oder nur unzureichend einfordern können. Begleitet wird diese auf die überbetrieblich wirksamen Rahmenbedingungen zurückzuführende Einflußschwäche von der insgesamt geringen Bedeutung von Qualifikationsfragen für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen. Dies hängt offensichtlich auch damit zusammen, daß der Druck der Beschäftigten auf die Betriebsräte, für sie in diesem Feld aktiv zu werden, eher gering ist. Insgesamt verweist dies auf eine meist kurzfristig angelegte und innerbetrieblich orientierte Betriebsratsarbeit. Längerfristige oder gar überbetriebliche Aspekte werden nur aufgenommen, wenn sie durch tarifvertragliche Vorgaben in die Arbeit der Betriebsräte einfließen.

Betrachtet man das Verhandlungssystem im Kfz-Gewerbe anhand der ausgesuchten Regelungsfelder im Zusammenhang, ergibt sich eine deutliche Zweiteilung zwischen der tarifvertraglichen und der betrieblichen Ebene. Weitgehende Konvergenzen mit dem für andere metallverarbeitende Bereiche kennzeichnenden Verhandlungssystem zeigen sich hinsichtlich der Verhandlungsfelder und Verhandlungsgegenstände sowie der Verhandlungsstruktur, soweit sie die tarifliche Ebene betreffen. Entscheidende Unterschiede ergeben sich jedoch daraus, daß es im Verhandlungssystem des Kfz-Gewerbes nicht gelingt, wesentliche Resultate der tarifpolitischen Auseinandersetzung auf der betrieblichen Verhandlungsebene zu „reduplizieren“. Dabei erweist sich eine herkömmlichen Mustern folgende Normenfestlegung auf tariflicher Ebene inkompatibel mit den spezifischen Unternehmensstrukturen zwischen Herstellern und Kfz-Betrieben, woraus systematische Probleme der Normauslegung und -anwendung für die Betriebsräte im Kfz-Gewerbe resultieren. Wie sich insbesondere im Lohn-/Leistungsbereich zeigt, ist sowohl die vertikale Verlagerung von Verhandlungsgegenständen von der tariflichen auf die betriebliche Ebene blockiert als auch die Möglichkeit verstellt, auf der betrieblichen Ebene – quasi horizontal – schwache mittels starker Verhandlungsfelder zu erschließen.

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

Insgesamt verweisen die Ergebnisse darauf, daß Probleme für die betriebliche Interessenvertretung nicht allein – wie dies durch die Ansätze zur systemischen Rationalisierung nahegelegt wird – aufgrund betriebsübergreifender technischer Systeme entstehen, sondern ebenso begründet sein können durch spezifische Organisationsbedingungen zwischen einzelnen Unternehmen. In gewerkschaftspolitischer Perspektive wird deutlich, daß Regelungsdefizite in engem Zusammenhang zu sehen sind mit der Stellung von bestimmten Beschäftigtengruppen innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation. Mehr oder weniger unabhängig von dem spezifischen Regelungsbedarf einzelner Beschäftigtengruppen, die nicht zum Kernbereich der gewerkschaftlichen Organisation innerhalb der IG Metall zählen, wird flächendeckend eine Regelungsstruktur umgesetzt, die paßgenau in erster Linie für den groß- und mittelbetrieblichen Bereich ist und daher teilweise zu erheblichen Umsetzungsproblemen für eher kleinbetrieblich und handwerklich ausgerichtete Branchen wie das Kfz-Gewerbe führt.

## V. Interessenvertretung unter systemischen Vorzeichen

Ausgehend von der Untersuchung institutionalisierter Interessenvertretungsstrukturen im Kfz-Gewerbe sollten Hinweise darauf gewonnen werden, ob durch veränderte ökonomische, technologische und organisatorische Rahmenbedingungen die Funktionsfähigkeit des Systems industrieller Beziehungen in Frage gestellt ist. Verallgemeinerungen können allerdings nur unter der Voraussetzung vorgenommen werden, daß die branchenspezifischen Bedingungen berücksichtigt werden. Die Einbindung der markengebundenen Kfz-Betriebe in je spezifische Netzwerke stellt eine zentrale Ausgangsbedingung dar, die sich in dieser Form nicht ohne weiteres für andere Branchen unterstellen läßt. Unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen lassen sich weiterhin stabile Funktionsmechanismen im System industrieller Beziehungen feststellen. Dies gilt auch für den „verhandlungspolitische(n) Kern“ (Linhart u.a. 1989, S. 155) dieses Systems, der nach wie vor wichtige Bereiche umfaßt, durch die die Arbeitsbedingungen reguliert werden. Allerdings weisen die Ergebnisse der Untersuchung darauf hin, daß Aussagen zu den Wirkungen systemischer Rationalisierungsprozesse auf die Funktionsfähigkeit des Systems industrieller Beziehungen eine differenzierte Analyse – entlang unterschiedlicher Branchen und Betriebe, tarifvertraglicher Regelungen und ihrer betrieblichen Umsetzung sowie bezogen auf die jeweiligen Verhandlungsfelder – voraussetzt. Dabei zeigen sich Verhandlungsblockaden in einzelnen Verhandlungsfeldern mit weitreichenden Folgen für die Arbeitskräfte im Kfz-Gewerbe. Gegenwärtig ist es schwierig, die Auswirkungen dieser Erosionstendenzen für das gesamte System industrieller Beziehungen abzuschätzen. Gleichwohl bietet sich damit ein Ansatzpunkt, um die Chancen von betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung unter „systemischen Vorzeichen“ zu problematisieren.

Die folgenden Überlegungen konzentrieren sich auf drei Aspekte, die die Untersuchungsperspektive prägten: auf die Grenzen betrieblicher Sozialverfassung und die Bedeutung betrieblicher Interessenvertretung in kleinbetrieblich strukturierten Branchen, auf die Frage, ob und inwieweit technische, ökonomische und normative Rahmenbedingungen die betriebliche Interessenvertretung beeinflussen und beschränken sowie auf

die Differenzierungsthese. Alle diese Aspekte verweisen auf die eingangs skizzierten aktuellen sozialwissenschaftlichen Diskussionslinien, die Grundstrukturen und Funktionsmechanismen der industriellen Beziehungen in Frage gestellt sehen.

(1) Die Untersuchungsergebnisse im Kfz-Gewerbe zeigen, daß institutionell und normativ abgesicherte Rahmenbedingungen auch in kleinbetrieblich geprägten Branchen eine zentrale Voraussetzung für eine wirksame Interessenvertretung darstellen. Zwar gehen die Konzepte betrieblicher Sozialverfassungen zu Recht von einer akteurspezifischen, sich auf innerbetriebliche Aushandlungsprozesse beschränkende Grundlage aus, doch das mit diesen Konzepten verknüpfte Ordnungsideal vernachlässigt gerade die für das bundesdeutsche System der industriellen Beziehungen „funktionale Arbeitsteilung“ zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung. Eine analytische Beschränkung auf innerbetriebliche Aushandlungsprozesse führt daher notwendig zu einer Vernachlässigung dieser Einflußfaktoren und zu einer Überbewertung „individualistischer“, zwischen (Fach-)Arbeitern und Betriebsleitungen implizit oder explizit ausgehandelter Kompromisse. Unter Berücksichtigung der sozialintegrativen, auf „Status“ beruhenden Effekte solcher Mechanismen zeigt die vorstehende Untersuchung jedoch die Bedeutung überbetrieblicher, auf „Vertrag“ basierender Einflußfaktoren. Die konfliktförmige Austragung der Interessengegensätze findet auf überbetrieblicher Ebene statt, und erst dies erlaubt den Betriebsräten, sich auf innerbetriebliche Aushandlungsprozesse zu konzentrieren. In Zeiten verringerter Verteilungsspielräume, hoher Arbeitslosigkeit und verschärfter Konkurrenz wächst insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben die Gefahr, daß die Grundlagen für den „innerbetrieblichen Gesellschaftsvertrag“ in Frage gestellt oder sogar aufgelöst werden. Unter diesen Voraussetzungen müssen sich die Betriebsräte auf eine status quo-orientierte Besitzstandssicherung beschränken, die jedoch an überbetrieblich gesetzte, formalisierte Garantien gebunden ist.

(2) Dies verweist auf die tarifvertraglichen und mitbestimmungsrechtlichen Vorleistungen, die die Einflußmacht der Betriebsräte wesentlich prägen und Verhandlungsfelder und -gegenstände definieren. Zwar existiert – und dies hat die vorliegende Untersuchung bestätigt – kein „Eins-zu-Eins-Verhältnis“ zwischen tarifvertraglichen Regelungen und betrieblichen Vereinbarungen, doch garantieren die Tarifverträge Mindeststandards, die nicht ohne weiteres durch die Betriebsleitungen unterschritten

werden können. Gleichzeitig eröffnen diese Mindeststandards den Betriebsräten Handlungsspielräume für eine spezifische Umsetzung der jeweiligen Verhandlungsgegenstände.

Dabei läßt sich im Kfz-Gewerbe feststellen, daß diese funktionale Arbeitsteilung zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung zwar einem Anpassungsdruck ausgesetzt ist (wie etwa bei den Arbeitszeitregelungen), jedoch nicht davon ausgegangen werden kann, daß sie sich bereits in einem Auflösungsprozeß befindet. Gerade für die Klein- und Mittelbetriebe wird vielfach unterstellt, daß sich die komplexen Arbeitszeitregelungen betrieblich kaum umsetzen lassen, die Betriebsräte tarifvertragliche Standards ignorieren und insoweit die Gewerkschaften die Folgebereitschaft nicht mehr sichern könnten. Im Kfz-Gewerbe, das nur über einen niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrad verfügt, sind diese Tendenzen nicht festzustellen. Im Gegenteil: Die Betriebsräte waren in der Lage, entsprechende Vereinbarungen abzuschließen und für eine branchenspezifisch angepaßte Umsetzung des Tarifvertrages zu sorgen.

Gleichzeitig zeigt sich darin, daß keine Polarisierung zwischen qualitativen und quantitativen Forderungen stattgefunden hat. Auch wenn berücksichtigt wird, daß die Durch- und Umsetzung der tariflichen Arbeitszeitverkürzungen seit 1984 einen erheblichen Anteil der organisatorischen Ressourcen in Anspruch nahm und daher „quantitative“ Elemente zeitweise an Gewicht verloren, zeigt die Untersuchung, daß Lohn- und monetäre Verteilungsfragen weiterhin eine dominierende Rolle spielen. Quantitative und qualitative Forderungen schließen sich gerade auf betrieblicher Ebene keineswegs systematisch aus. Vielmehr ist davon auszugehen, daß über die konsolidierten Verhandlungsfelder, die eng mit Lohnaspekten verknüpft sind, wichtige Einflußpositionen begründet werden, die Betriebsräte in „qualitative“ Bereiche transferieren können. Insgesamt spricht dies für die weiter bestehende Funktionsfähigkeit wichtiger Bestandteile des normierten Verhandlungssystems.

Darüber hinaus ist das Kfz-Gewerbe ein Beispiel dafür, daß auch in kleinbetrieblich strukturierten Branchen tarifvertragliche Standards gesetzt werden, die mit den im groß- und mittelbetrieblichen Bereich bestehenden Bedingungen vergleichbar sind. Dies gilt für eine Reihe von Gegenständen (Urlaub, Kündigungsschutz, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall), deren Verhandlungsfähigkeit für die gewerkschaftlichen und be-

trieblichen Interessenvertretungen kaum eingeschränkt ist. Ermöglicht wird diese „Transferleistung“ durch das Industriegewerkschaftsprinzip, wobei zugleich auch die Grenzen dieser Struktur sichtbar wurden. Zwar konnten einerseits wichtige Ergebnisse der Tarifpolitik auf diese Branche übertragen werden, doch andererseits werden die branchenspezifischen Bedingungen kaum berücksichtigt.

Fraglich ist, ob diese Transferleistung, die die Basis des Verhandlungssystems im Kfz-Gewerbe bildet, auch zukünftig sichergestellt werden kann. Durch die schleichende Erosion bisher zentraler Verhandlungsfelder (vor allem Beschäftigung/Entgelt) in den groß- und mittelbetrieblich strukturierten metallverarbeitenden Bereichen kann nicht mehr selbstverständlich von einer reibungslosen Übertragung in den kleinbetrieblichen Bereich ausgegangen werden. In Ansätzen zeigt sich dies darin, daß neue Formen der Arbeit im Kfz-Gewerbe – das betrifft den zunehmenden Umfang von Diagnose- und Fehlersucharbeiten sowie die bisher wenig verbreitete Gruppenarbeit – mit der herkömmlichen, an tayloristischen Methoden orientierten Leistungsmessung und -beurteilung sowie entsprechender Entgeltsysteme nicht angemessen bewertet und entgolten werden können. Aus dem industriellen Bereich einfach zu übertragende Regelungen liegen bislang kaum vor, weil auch dort das Verhältnis zwischen neuen Arbeitsformen, veränderter Leistungsabfrage und angemessenem Entgelt bisher keine einheitlichen und durchgängig verbreiteten Regulierungsmuster hervorgebracht hat.

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

Im Vergleich zu den bekannten Aushandlungsprozessen zwischen den zwei Akteuren der Arbeitnehmer- und Unternehmerseite – oder kurz: zwischen Kapital und Arbeit – ergibt sich eine veränderte Konstellation. Im Verhandlungssystem des Kfz-Gewerbes wird die traditionelle bipolare Struktur durch einen zweiten Akteur auf der Kapitalseite, nämlich das je-

weilige Herstellerunternehmen, aufgebrochen bzw. erweitert. Als Resultat dieser Konstellation sieht sich die Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe mit Verhandlungsgegenständen konfrontiert, die durch zwei Akteure – den Vertretern des kleinbetrieblichen Kfz-Gewerbes und den außerhalb dieses Bereichs angesiedelten Herstellern – eingebracht werden. Unmittelbare Ansprechpartner sind für die Betriebsräte jedoch nur die kleinbetrieblichen Leitungsebenen bzw. für die Gewerkschaft die regionalen Arbeitgeberverbände. Folge dieser Konstellation sind Mitbestimmungslücken in wichtigen Feldern des Verhandlungssystems des Kfz-Gewerbes. In diesem Prozeß wird sichtbar, daß zentrale Verhandlungsfelder und Verhandlungsgegenstände durch den unternehmensübergreifenden Zusammenhang geprägt und insofern doppelt bestimmt sind.

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

Dabei verweist die Situation in dem auf betrieblicher Ebene weitgehend regelungsfreien Verhandlungsfeld „Leistung“ darauf, daß, je stärker die in abhängigen Kleinbetrieben verhandelten Gegenstände durch spezifische Interessen der fokalen Unternehmen besetzt sind, sich für die Interessenvertretungen der abhängigen Betriebe eine angemessene Regulierung desto schwieriger gestaltet. In diesen spezifischen Feldern, so zeigt

das Beispiel des Kfz-Gewerbes, greift Interessenvertretungshandeln im Kleinbetrieb, der durch Netzwerkstrukturen bzw. systemisch mit einem Großbetrieb verbunden ist, zu kurz. Wie die entsprechenden Regelungen zeigen, gelingt es nicht, das schwache Verhandlungsfeld „Leistung“ durch das starke Verhandlungsfeld „Lohn“ zu erschließen. Eine Regulierung der von außen in die „Verhandlungsarena“ des Kfz-Gewerbes reichenden Vorgaben ist durch die Struktur des normierten Verhandlungssystems blockiert. Insofern bleibt die Reichweite vereinbarter Regelungen beschränkt auf Betrieb und Branche, während die Art der Verhandlungsgegenstände zusätzliche Bestimmungen der großbetrieblichen Hersteller in sich tragen und ganze Verhandlungsfelder teilweise von diesen bestimmt werden.

Allerdings sind die Schwächen der Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe in zentralen Verhandlungsfeldern nicht ausschließlich auf Konstruktionsmängel des normierten Verhandlungssystems zurückzuführen. Ein weiterer wichtiger Grund für die wenig entwickelte Gestaltungsfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretungen in wichtigen Verhandlungsfeldern liegt außerdem in der mangelnden Unterstützung durch die Gewerkschaft. Generell zurückzuführen ist dies auf den geringen Stellenwert, den Handwerksarbeit innerhalb der IG Metall einnimmt. Dabei bestehen prinzipiell gute Voraussetzungen für eine wirksame Interessenvertretungsarbeit über Branchengrenzen hinweg, da innerhalb der IG Metall sowohl die Arbeitskräfte der Automobilindustrie als auch des Kfz-Gewerbes organisiert sind. Außerdem sind aufgrund weitgehend gleichgerichteter Interessen – gute Werkstatteleistungen sind ein entscheidender Faktor für den Absatz und damit für den Erhalt der Arbeitsplätze in der Automobilindustrie – die Kooperationsvoraussetzungen zwischen den Betriebsräten des Kfz-Gewerbes und den Gesamtbetriebsräten bei den Herstellern als vergleichsweise günstig einzuschätzen.<sup>1</sup> Auf Seiten der Arbeitskräfte im Kfz-Handwerk existieren bisher jedoch keine etwa mit der

---

1 Anders stellt sich die Situation im Zulieferbereich der Automobilfertigung dar. Erschwert wird die Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen der Hersteller aufgrund der unmittelbaren Konkurrenz um Arbeitsplätze. Dies liegt darin begründet, „daß jede Auslagerung von Produktions- und Dienstleistungsaufgaben weg vom Hersteller im Zuge der überall betriebenen Verringerung der Fertigungstiefe dort Beschäftigungsmöglichkeiten verringert und im Zulieferbereich welche schafft und umgekehrt“ (Mendius u.a. 1993, S. 173; vgl. auch Roth 1994, S. 378; Hurrle, Hurrle 1995, S. 163).

## Interessenorganisation der Kfz-Betriebsinhaber gegenüber den Herstellerunternehmen vergleichbare Strukturen.<sup>2</sup>

Wie Untersuchungsergebnisse zeigen, ist eine verbesserte Zusammenarbeit der Interessenvertretungen zwischen Kfz-Gewerbe und Automobilindustrie allerdings durchaus möglich.<sup>3</sup> Eine grundlegende Voraussetzung für die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit der Interessenvertretungen besteht darin, daß solche Initiativen von den Gewerkschaften angestoßen und gefördert werden, denen dadurch neue Funktionen im dualen System zuwachsen. „Diese können neue Grundlagen von Macht und Einfluß im Vergleich zu den innerbetrieblichen Interessenvertretungen bedeuten – wenn es den Gewerkschaften gelingt, diese Funktionen zu erfüllen“ (Altmann 1992, S. 92 f.; vgl. auch Hirsch-Kreinsen 1995, S. 385). Dies hängt, neben anderen Faktoren, auch von organisationspolitischen Voraussetzungen ab, die gegenwärtig – wie die Untersuchung der Stellung des Metallhandwerks und damit des Kfz-Handwerks innerhalb der IG Metall zeigt (vgl. Kapitel III) – nicht gegeben sind. Insofern werden die im Verhandlungssystem des Kfz-Gewerbes aufgezeigten Mitbestimmungsdefizite, die sich aus dem Unternehmensnetzwerk zwischen Kfz-Gewerbe und Herstellern ergeben und im Rahmen traditioneller Verhandlungsroutinen des normierten Verhandlungssystems nur unzureichend reguliert werden können, durch eine spezifische Organisationsstruktur verfestigt.

- 
- 2 Dem asymmetrisch strukturierten Austauschverhältnis gegenüber den Herstellern wird seitens des Kfz-Gewerbes mit einer differenzierten institutionellen Struktur begegnet. Dabei vertritt der ZDK als markenübergreifender Zusammenschluß die Interessen aller Kfz-Betriebe (markengebundener und markenfreier), während die Interessen der konkurrierenden kleinbetrieblichen Unternehmer einer Marke von Fabrikatsvereinigungen verbandsmäßig gebündelt werden (vgl. Kapitel III).
  - 3 Bei Treffen zwischen den Betriebsräten aus dem Kfz-Gewerbe und Betriebsräten aus den Herstellerunternehmen wurde eingeräumt, daß gegenwärtig der Kenntnisstand der Gesamtbetriebsräte über die Probleme im Kfz-Gewerbe eher gering ist. Gleichwohl wurden Ansatzpunkte deutlich, bei denen die Gesamtbetriebsräte wichtige unterstützende Funktionen für die Betriebsräte der Kfz-Betriebe wahrnehmen könnten. Ein zentraler Punkt sind dabei die Arbeitswerte, die meist in den werkseigenen Werkstätten festgelegt werden. Da – wie gezeigt (vgl. Kapitel IV) – vielen Betriebsräten der Kfz-Betriebe grundlegende Kenntnisse über die Erstellung der Arbeitsvorgaben fehlen, wäre hier eine erste Aufgabe der Herstellerbetriebsräte, diese Informationsdefizite auszuräumen. Ebenso wichtig wäre ein Austausch über die durch die Hersteller bestimmte Gestaltung der Qualifikationsmaßnahmen für die Arbeitskräfte im Kfz-Gewerbe (vgl. Mendius u.a. 1993, S. 153 ff.).



## VI. Anhang

In den folgenden Ausführungen geht es im ersten Punkt um eine kurze Darstellung der Struktur der Betriebsrätebefragung, deren Auswertung eine wesentliche Grundlage der Analyse der interessenpolitischen betrieblichen Situation im Kfz-Gewerbe darstellt. Eingegangen wird dabei auf die Herkunft der Gesprächspartner, sowohl bezogen auf das jeweilige Tarifgebiet als auch die Verteilung bezüglich der verschiedenen Marken-netze des Kfz-Gewerbes, auf die inhaltliche Struktur des eingesetzten Fragebogens, auf die Struktur der durch die Betriebsrätebefragung erfaßten Arbeitskräfte und Betriebe – wobei die Ergebnisse der Betriebsratsbefragung verglichen werden mit den Ergebnissen der Betriebsratswahlen im Kfz-Handwerk 1987 – sowie auf die verschiedenen interessenpolitischen Funktionen der befragten Betriebsratsmitglieder.

Anschließend wird die besondere Stellung der Niederlassungen näher betrachtet, die zwar ähnliche Aufgaben (Reparatur, Service und Verkauf von Kraftfahrzeugen) wie die selbständigen Kfz-Markenbetriebe erfüllen, jedoch anders als diese in die jeweiligen Herstellerunternehmen integriert sind. Am Beispiel der Niederlassungsbetriebe eines Herstellers werden die im Unterschied zu den selbständigen Kfz-Markenbetrieben besonderen mitbestimmungspolitischen Rahmenbedingungen erörtert.

### 1. Struktur der Betriebsrätebefragung

(1) An der Betriebsrätebefragung, die 1990/91 durchgeführt wurde, beteiligten sich 53 Betriebsratsmitglieder aus Kfz-Betrieben.<sup>1</sup> Mehrheitlich kommen die Gesprächspartner aus den drei Tarifgebieten Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern, weitere Gespräche fanden mit Betriebsratsmitgliedern aus den Tarifgebieten Niedersachsen und

---

<sup>1</sup> Insgesamt wurden 54 Interviews durchgeführt, wobei in der Auswertung die Ergebnisse aus Gesprächen mit 53 Betriebsratsmitgliedern berücksichtigt wurden. In einem Kfz-Betrieb existierte kein Betriebsrat.

Hamburg statt.<sup>2</sup> Gekennzeichnet ist die Struktur der Betriebe, in denen die Betriebsratsmitglieder beschäftigt sind, durch einen überwiegenden Anteil markengebundener selbständiger Kfz-Betriebe deutscher und ausländischer Hersteller mit Produktionsstätten in der BRD sowie den Niederlassungen zweier deutscher Automobilproduzenten (vgl. Abb. 6).

Zahl der Betriebe/ Marken Tarifgebiet	MB		VAG		Ford	Opel	BMW		Re-nault	Sonstige		Gesamt
	Händler	NL	Händler	VZ	Händler	Händler	Händler	NL	Händler	Fahrzeugbau	Bosch-Dienst	
Nordrhein-Westfalen	5	3	5		2					1		16
Baden-Württemberg	2	2	2			1	1			1	1	10
Bayern	2	1	5	1	7	4	1	1	1			23
Niedersachsen						1	1					2
Hamburg			1			1						2
Gesamt	9	6	13	1	9	7	3	1	1	2	1	53

Abb. 6: Verteilung ausgewählter Kfz-Betriebe mit BR nach Markenzugehörigkeit und Tarifgebiet (N=53)

(2) Die Aussagen der Betriebsratsmitglieder wurden erfaßt und ausgewertet mit Hilfe eines teilstandardisierten Fragebogens, wobei Angaben zu insgesamt zehn Fragekomplexen ermittelt wurden. Dabei handelt es sich um Informationen zur Person des Befragten, zum Betrieb, zur Belegschaftsstruktur, zu den Arbeitsbedingungen, den Qualifizierungsmaßnahmen, der Betriebsrätstätigkeit, Einschätzungen zur Rolle der Gewerkschaft, zu überbetrieblichen Kontakten der befragten Betriebsratsmitglieder, zur Einschätzung überbetrieblicher Kooperationen auf Arbeitnehmerseite sowie zum Interesse an der Beteiligung betriebsübergreifend angelegter Arbeitstreffen.

2 Zur Abgrenzung der Tarifgebiete vgl. Kapitel IV, Abschnitt 2.

(3) Die befragten Betriebsratsmitglieder aus den 53 Kfz-Betrieben repräsentieren etwa 9.600 Beschäftigte. Eine Auswertung der Betriebsratswahlen 1987 für das gesamte Kfz-Handwerk in der BRD zeigt, daß die Interessen von etwas mehr als 89.000 Beschäftigten durch gewählte Betriebsräte in 908 Kfz-Betrieben vertreten werden. Unterstellt man eine relativ stabile interessenpolitische Situation im Kfz-Handwerk zwischen 1987 und 1990, so liegt der Anteil der durch die Betriebsrätebefragung erfaßten Beschäftigten an allen Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsrat bezogen auf das alte Bundesgebiet bei etwa 11 %. Eine nähere Betrachtung der Beschäftigten- und Betriebsstrukturen zeigt Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der Betriebsrätebefragung 1990/91 und den Betriebsratswahlen 1987 (vgl. Abb. 7).

- In beiden Gruppen stellen die männlichen Arbeiter jeweils die Mehrheit der Beschäftigten, wobei Arbeiter und Angestellte etwa je 50 % der einbezogenen Arbeitskräfte ausmachen. Bei der Betriebsratswahl 1987 ist der Anteil der männlichen gegenüber den weiblichen Angestellten etwa doppelt so hoch, während sich dieses Verhältnis bei der Betriebsrätebefragung umgekehrt darstellt.
- Ebenfalls vergleichbar ist die Verteilung der Betriebe nach Betriebsgrößeklassen. Sowohl in die Betriebsrätebefragung als auch in die Betriebsratswahl 1987 sind mehrheitlich mittlere und größere Betriebe einbezogen. Allerdings ist der Anteil großer Betriebe in der Betriebsrätebefragung vergleichsweise höher, was sich besonders bei den Größenklassen ab 300 Beschäftigten zeigt.
- Entsprechend diesen Unterschieden verteilt sich ein vergleichsweise höherer Anteil der Beschäftigten der Betriebsrätebefragung auf die großen Betriebe. Geringer ist der Anteil der Beschäftigten in den kleinen und mittleren Betrieben der Betriebsrätebefragung (bis 99 Arbeitnehmer) mit gut 15 % gegenüber etwa 36 % in den vergleichbaren Betriebsgrößen der Betriebsratswahl 1987.

(4) Bei den Gesprächspartnern der im Rahmen der Befragung durchgeführten Interviews handelt es sich überwiegend um die jeweiligen Betriebsratsvorsitzenden. In den einbezogenen Kfz-Betrieben wurden neben den mehrheitlich männlichen Interviewpartnern drei Frauen als Mitglieder der Betriebsratsgremien befragt.

**Abb. 7: Strukturdaten zur Betriebsrätebefragung 1990/91 und zur Betriebsratswahl im Kfz-Gewerbe 1987**

	Betriebsrätebefragung 1990/91		Betriebsratswahl 1987	
	abs.	%	abs.	%
<b>Erfaßte Betriebe</b>	53	100,0	908	100,0
<b>Arbeitnehmer gesamt (x)</b>	9.465	100,0	89.466	100,0
davon: Arbeiter männlich	4.454	47,1	44.033	49,2
Arbeiter weiblich	289	3,0	2.341	2,6
Angestellte männlich	1.608	17,0	29.621	33,1
Angestellte weiblich	3.114	32,9	13.471	15,1
<b>Betriebsgrößenklassen</b>				
> 500 Arbeitnehmer	4	7,5	24	2,6
300 bis 499 Arbeitnehmer	5	9,4	27	3
200 bis 299 Arbeitnehmer	3	5,7	43	4,7
100 bis 199 Arbeitnehmer	14	26,4	133	14,6
50 bis 99 Arbeitnehmer	14	26,4	277	30,5
20 bis 49 Arbeitnehmer	13	24,5	333	36,7
10 bis 19 Arbeitnehmer	-	-	62	6,8
5 bis 9 Arbeitnehmer	-	-	9	1
<b>Beschäftigung nach Betriebsgrößenklassen</b>				
> 500 Arbeitnehmer	3.371	35,1	17.132	19,1
300 bis 499 Arbeitnehmer	2.066	21,5	10.533	11,8
200 bis 299 Arbeitnehmer	767	8,0	10.681	11,9
100 bis 199 Arbeitnehmer	1.920	20,0	18.486	20,7
50 bis 99 Arbeitnehmer	1.024	10,7	20.042	22,4
20 bis 49 Arbeitnehmer	452	4,7	11.544	12,9
10 bis 19 Arbeitnehmer	-	-	973	1,1
5 bis 9 Arbeitnehmer	-	-	75	0,1
<b>Gesamt</b>	9.600	100,0	89.466	100,0
<b>Funktionen der befragten BR im Betriebsrat</b>				
- Vorsitzender	38	-	-	-
- stellv. Vorsitzender	8	-	-	-
- „einfaches“ Mitglied	7	-	-	-
<b>in der IG Metal (xx)</b>				
- Hdw. Vertreterausschuß	42	-	-	-
- Vertreterversammlung	20	-	-	-
- Mitglied Tarifr. Hdw.	16	-	-	-
- Hdw-Bezirksausschuß	6	-	-	-
- Mitglied Vertrauensl.	6	-	-	-
- Mitglied Ortsverwaltung	5	-	-	-
- keine	4	-	-	-

(x) Da in einem Betrieb die Aufteilung nach Geschlecht nicht zu ermitteln war, wurden hier nur 52 Betriebe einbezogen.

(xx) Mehrfachnennungen möglich.

Quellen: eigene Erhebungen; BR-Wahl im Kfz-Gewerbe 1987: Mendius u.a. 1993, S. 94 ff.

Die spezifische Dynamik zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung (vgl. Kapitel IV, Abschnitt 1) zeigt sich auch bei den befragten Betriebsratsmitgliedern der ausgewählten Kfz-Betriebe, da eine große Mehrheit von ihnen neben den betrieblichen außerdem Funktionen innerhalb der IG Metall wahrnimmt. Dabei handelt es sich vornehmlich um die Vertretung handwerksspezifischer Interessen auf Ebene der Verwaltungsstellen (Vertreterversammlungen)<sup>3</sup> sowie um die Vertretung in den gewerkschaftlichen Tarifkommissionen des Handwerks. Auf ein vergleichsweise hohes gewerkschaftspolitisches Engagement der befragten Betriebsratsmitglieder verweist darüber hinaus der durchschnittliche Organisationsgrad von 41 % der Beschäftigten in den durch die Befragung erfaßten Kfz-Betrieben gegenüber durchschnittlich etwa 31 % der insgesamt Beschäftigten, die 1987 Betriebsräte im Kfz-Handwerk wählten (Mendius u.a. 1993, Anlage, S. VI).

*Insgesamt* lassen sich folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den in der Betriebsrätebefragung ausgewählten und den durch die Betriebsratswahl 1987 erfaßten Kfz-Betrieben ausmachen:

- Mit jeweils fast 50 % stellen die männlichen Arbeiter sowohl bei der Betriebsrätebefragung als auch bei der Betriebsratswahl 1987 die größten Gruppen. Einbezogen sind jeweils mehrheitlich mittlere und größere Kfz-Betriebe, wobei die Betriebe der Betriebsrätebefragung hinsichtlich ihrer Beschäftigtenzahl vergleichsweise größer sind.
- Sowohl der durchschnittliche betriebliche Organisationsgrad in den durch die Betriebsrätebefragung erfaßten Kfz-Betrieben als auch die über die betriebspolitische Arbeit hinausgehenden durchgängig zu verzeichnenden Aktivitäten innerhalb der IG Metall deuten darauf hin, daß die befragten Betriebsratsmitglieder in überdurchschnittlichem Maß gewerkschaftspolitisch aktiv und engagiert sind.

---

3 Die Vertreterversammlung ist das beschlußfassende Organ der Verwaltungsstelle. Sie wählt die Ortsverwaltung, die Delegierten für den Gewerkschaftstag und für die Bezirkskonferenz. Sie tagt viermal im Jahr (Prüfung der Geschäfts- und Kassenberichte) und trifft, nach der Satzung, alle Entscheidungen der Ortsverwaltung (IG Metall 1990, Satzung, § 15).

## 2. Mitbestimmungsrechtliche Voraussetzungen im Bereich der Werkniederlassungen

In der Bundesrepublik werden Kraftfahrzeuge in erster Linie von Kfz-Betrieben verkauft und gewartet, deren Geschäftsbeziehungen in aller Regel exklusiv mit nur einem Automobilhersteller bestehen. Entstanden sind daraus jeweils durch die unterschiedliche Markenzugehörigkeit abgrenzbare Netze von Kfz-Betrieben, die zwar formal selbständig sind, deren Eigenständigkeit jedoch durch vielfältige Vorgaben der Hersteller – teilweise fixiert in entsprechenden Verträgen – eingeschränkt ist.<sup>4</sup>

Komplementär zu diesen mit ca. 25.000 zahlenmäßig weit überwiegenden Markenbetrieben gibt es an einigen Standorten, zumeist größeren Städten, sog. Werkniederlassungen (etwa insgesamt 100), die Teil der Herstellerunternehmen sind. Werkniederlassungen spielen überhaupt nur bei zwei Herstellern in der BRD eine wichtigere Rolle (Mercedes-Benz, BMW), wobei diese Betriebe trotz ihrer Integration in die Herstellerunternehmen in tarifpolitischer Hinsicht unter die Manteltarifverträge des Handwerks fallen, die für das gesamte Kfz-Gewerbe gelten.<sup>5</sup> Gleichwohl sind die mitbestimmungspolitischen Ausgangsbedingungen in den Niederlassungen grundsätzlich von der interessenpolitischen Situation in den selbständigen Kfz-Markenbetrieben zu unterscheiden.

Ein erster Unterschied ergibt sich aus der weit überdurchschnittlichen Größe der Niederlassungsbetriebe gegenüber der Mehrzahl der selbständigen Kfz-Markenbetriebe.<sup>6</sup> Damit verbunden ist eine günstige Ausgangssituation für die innerbetriebliche Interessenvertretungsarbeit, was daran abzulesen ist, daß in praktisch allen Niederlassungen Betriebsräte gewählt werden, der Organisationsgrad der Belegschaften relativ hoch ist

- 
- 4 Ausführlicher werden die Voraussetzungen und Folgen der Markenbindung selbständiger Kfz-Betriebe in Kapitel III, Abschnitt 1, behandelt.
  - 5 Dagegen sind bis jetzt die Lohntarifverträge in den Niederlassungen angelehnt an die bei den Herstellern geltenden Regelungen. Neuerdings versuchen die Hersteller allerdings, die Lohnstruktur in den Niederlassungen den im Kfz-Handwerk geltenden Lohntarifverträgen anzugleichen, was für die Beschäftigten der Niederlassungen mit massiven Lohneinbußen verbunden wäre.
  - 6 In Mercedes-Benz-Niederlassungen arbeiten z.B. durchschnittlich etwa 400 Arbeitskräfte, die durchschnittliche Betriebsgröße bezogen auf das gesamte Kfz-Gewerbe in den alten Bundesländern liegt dagegen bei etwa acht Beschäftigten pro Betrieb (Mendius u.a. 1993, S. 21, 37).

und darüber hinaus in einigen sehr großen Niederlassungsbetrieben freigestellte Betriebsräte arbeiten. Entscheidend geprägt sind die mitbestimmungspolitischen Rahmenbedingungen im Bereich der Niederlassungen allerdings dadurch, daß die Betriebsräte der Niederlassungsbetriebe, im Unterschied zu den Betriebsräten der selbständigen Kfz-Betriebe, in den Gesamtbetriebsräten der Herstellerunternehmen vertreten sind. Aufgrund ihrer Mitgliedschaft in den Gesamtbetriebsräten ist es ihnen möglich, in direkte Verhandlungen mit den zuständigen Abteilungen der Herstellerunternehmen zu treten, die die Arbeitsbedingungen in den Niederlassungen maßgeblich beeinflussen. Dies soll am Beispiel der Betriebsräte aus Niederlassungsbetrieben eines Herstellerunternehmens kurz veranschaulicht werden.

Die Niederlassungsbetriebe dieses Herstellers sind einzelnen Regionen zugeordnet und werden zentral gesteuert. Analog hat sich die Struktur der Interessenvertretung herausgebildet, bei der Betriebsräte der Niederlassungen einer Region aus ihrer Mitte jeweils einen Vertreter wählen, den sie in den Gesamtbetriebsrat des Unternehmens entsenden. Seitens der betrieblichen Interessenvertretungen der Niederlassungen hat man sich an der durch den Hersteller vorgegebenen regionalen Struktur orientiert, um dadurch effizientes Arbeiten zu ermöglichen und keine überbesetzten „Debattierklubs“ entstehen zu lassen. Dies führte dazu, daß im Gesamtbetriebsrat dieses Herstellers nicht alle, sondern nur einige Betriebsräte aus den Niederlassungen vertreten sind.<sup>7</sup> Gleichwohl können die Betriebsräte der Niederlassungen durch ihre Mitgliedschaft im Gesamtbetriebsrat einerseits ihre spezifischen Interessen gegenüber den Betriebsratsvertretern der übrigen Unternehmensbereiche einbringen, andererseits gegenüber den jeweiligen Vertretern der unterschiedlichen Abteilungen des Herstellerunternehmens.

Ermöglicht wird dies durch die Arbeit der Niederlassungsbetriebsräte in paritätisch besetzten Kommissionen, wobei die Verhandlungspartner auf Arbeitgeberseite für die Vertriebsorganisation des Herstellerunternehmens verantwortlich sind. Ein wichtiger Teil der interessenpolitischen Aktivitäten der Niederlassungsbetriebsräte besteht in der Teilnahme an den verschiedenen Kommissionen zur Arbeitsplatzbewertung, zur Festlegung der Werkstattfaktoren und zur Bestimmung der Vorgabezeiten. Daneben sind die Niederlassungsbetriebsräte in Kommissionen vertreten,

---

7 Formal widerspricht dieses dem BetrVG, gerechtfertigt wird die Vertretungsstruktur von den betroffenen Betriebsräten mit dem Effizienzargument.

die sie gemeinsam mit den für die Beschäftigten des Herstellerwerks zuständigen Betriebsräten besetzen, die die Mehrheit des Gesamtbetriebsrats bilden. Gemeinsam repräsentieren die Werks- und Niederlassungsbetriebsräte die Interessen der Arbeitnehmer in der Berufsbildungskommission sowie der Kommission für Organisation und Datenverarbeitung.

Mitspracherechte für die Niederlassungsbetriebsräte, die nicht im Gesamtbetriebsrat vertreten sind, ergeben sich auf anderer Ebene. Zweimal jährlich werden Veranstaltungen für alle Niederlassungsbetriebsräte der Regionen durchgeführt. Während dieser zweitägigen Bezirkskonferenzen wird über die laufende Arbeit berichtet, alle vier Jahre finden Wahlen des Vorsitzenden (der dann die Interessen der Niederlassungen im Gesamtbetriebsrat vertritt), seines Stellvertreters, des Jugend-, Schwerbehindertenvertreters usw. statt.<sup>8</sup> Neben diesen regelmäßigen Zusammenkünften kommt es zu weiteren Treffen bei konkret anstehenden Problemen. Außerdem findet einmal jährlich eine Vollkonferenz statt, zu der die Betriebsräte des Herstellerunternehmens, der Niederlassungen und die Mitglieder der Betriebsausschüsse eingeladen werden. Diese Veranstaltung bietet ein Forum, auf dem sich alle Betriebsräte – für die Niederlassungsbetriebsräte ist ein eigener Platz innerhalb dieser Veranstaltung reserviert – mit der Geschäftsleitung des Herstellers austauschen können.

---

8 Entsprechend der Größe der Niederlassungen sind die Stimmengewichte unterschiedlich verteilt, d.h., daß die Betriebsräte größerer Niederlassungen verhältnismäßig mehr Stimmen auf sich vereinigen und somit potentiell über mehr Macht verfügen. Dabei wird von den Betriebsräten eingeräumt, daß die Vertreterwahlen in den Gesamtbetriebsrat durchaus „Erhöhte“ darstellen. Dies ergebe sich z.T. aus der Sache selbst, da die Vertreter im Laufe ihrer Tätigkeit nicht nur große Erfahrungen im Umgang mit der Arbeitgeberseite sammeln, sondern ihr Wissen auch durch ständige Schulungen erweitern. Dies müßte bei Neuwahlen von Personen, die bisher mit der Materie nicht vertraut sind, mühsam wieder aufgebaut werden.

# Quellen- und Literaturverzeichnis

## 1. Primärquellen

### *Industriegewerkschaft Metall (IG Metall)*

- IG Metall [Protokoll 1954]: Protokoll über den dritten Ordentlichen Gewerkschaftstag der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt a.M. 1954.
- IG Metall [Protokoll 1956]: Protokoll über den vierten Ordentlichen Gewerkschaftstag der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt a.M. 1956.
- IG Metall [GB 1960]: Geschäftsbericht der 1. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1960.
- IG Metall [Protokoll 1960]: Protokoll der 1. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1960.
- IG Metall [GB 1964]: Geschäftsbericht der 2. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1964.
- IG Metall [Protokoll 1964]: Protokoll der 2. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1964.
- IG Metall [GB 1969]: Geschäftsbericht der 3. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1969.
- IG Metall [Protokoll 1969]: Protokoll der 3. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1969.
- IG Metall [Protokoll 1973]: Protokoll der 4. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1973.
- IG Metall [GB 1976]: Geschäftsbericht der 5. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1976.
- IG Metall [Protokoll 1976]: Protokoll der 5. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1976.
- IG Metall [TVvL 1977]: Tarifvertrag über vermögenswirksame Leistungen für das Kfz-Handwerk Hamburg, Hamburg 1977.
- IG Metall [ATV 1978]: Tarifvertrag zur Sicherung der Eingruppierung und zur Verdienstsicherung bei Abgruppierung für die Metallindustrie Baden-Württemberg, Stuttgart 1978.
- IG Metall [Protokoll 1979]: Protokoll der 6. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1979.
- IG Metall [TVVK 1980]: Tarifvertrag über die Verdienstsicherung und den Kündigungsschutz für ältere Arbeitnehmer für das Kfz-Handwerk Hamburg, Hamburg 1980.

- IG Metall [GB 1982]: Geschäftsbericht der 7. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1982.
- IG Metall [Protokoll 1982]: Protokoll der 7. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1982.
- IG Metall [TVvL 1983]: Tarifvertrag über vermögenswirksame Leistungen für das Kfz-Handwerk Niedersachsen, Hannover 1983.
- IG Metall [TVvL 1984]: Tarifvertrag über vermögenswirksame Leistungen für das Kfz-Handwerk Nordrhein-Westfalen, Dortmund/Düsseldorf/Schwerte/Köln 1984.
- IG Metall [TVS 1984]: Tarifvertrag über betriebliche Sonderzahlungen für das Kfz-Handwerk Bayern, München 1984.
- IG Metall [GB 1985]: Geschäftsbericht der 8. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1985.
- IG Metall [Protokoll 1985]: Protokoll der 8. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1985.
- IG Metall [MTV 1986]: Manteltarifvertrag für das Kfz-Handwerk Hessen, Frankfurt a.M. 1986.
- IG Metall [TVS 1986]: Tarifvertrag über betriebliche Sonderzahlungen für das Kfz-Handwerk Hamburg, Hamburg 1986.
- IG Metall [TVS 1986]: Tarifvertrag über die Zahlung einer Sondervergütung für das Kfz-Handwerk Nordrhein-Westfalen, Bonn/Düsseldorf/Schwerte/Köln 1986a.
- IG Metall [GB 1988]: Geschäftsbericht der 9. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1988.
- IG Metall [LTV 1988]: Lohntarifvertrag für das Kfz-Handwerk, -handel und -gewerbe Niedersachsen, Bremen/Hannover/Hamburg/Dortmund 1988.
- IG Metall [Protokoll 1988]: Protokoll der 9. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1988.
- IG Metall [TVS 1988]: Tarifvertrag über Sonderzahlungen für das Kfz-Handwerk Niedersachsen, Hannover 1988.
- IG Metall [ERV 1989]: Entwurf eines Rahmentarifvertrags für das Kfz-Handwerk Baden-Württemberg, Stuttgart 1989.
- IG Metall [LTV 1989]: Lohnabkommen für das Kfz-Handwerk Baden-Württemberg, Stuttgart 1989.
- IG Metall [LTV 1989]: Lohntarifvertrag für das Kfz-Handwerk Hamburg, Hamburg 1989a.
- IG Metall [LTV 1989]: Lohntarifvertrag für das Kfz-Handwerk Nordrhein-Westfalen, Ratingen/Düsseldorf/Schwerte/Dortmund 1989b.
- IG Metall [MTV 1989]: Manteltarifvertrag für das Kfz-Gewerbe Baden-Württemberg, Stuttgart 1989.
- IG Metall [MTV 1989]: Manteltarifvertrag für das Kfz-Handwerk Bayern, München 1989a.

- IG Metall [MTV 1989]: Manteltarifvertrag für das Kfz-Handwerk Hamburg, Hamburg 1989b.
- IG Metall [MTV 1989]: Manteltarifvertrag für das Kfz-Handwerk, -handel und -gewerbe Niedersachsen, Bremen/Hannover/Hamburg/Dortmund 1989c.
- IG Metall [MTV 1989]: Manteltarifvertrag für das Kfz-Handwerk Nordrhein-Westfalen, Ratingen/Düsseldorf/Schwerte/Dortmund 1989d.
- IG Metall [TVvL 1989]: Tarifvertrag über vermögenswirksame Leistungen für das Kfz-Handwerk Bayern, München 1989.
- IG Metall [LTV 1990]: Lohntarifvertrag für das Kfz-Handwerk Bayern, München 1990.
- IG Metall [Satzung 1990]: Satzung der IG Metall, Frankfurt a.M. 1990.
- IG Metall [TR 1991]: Tarifreform 2000, Frankfurt a.M. 1991.
- IG Metall [GB 1992]: Geschäftsbericht der 10. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1992.
- IG Metall [Protokoll 1992]: Protokoll der 10. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1992.
- IG Metall [VTV 1992]: Vergütungstarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer und die Angestellten des Kraftfahrzeuggewerbes in Bayern, München 1992.
- IG Metall [Protokoll 1995]: Protokoll der 11. Bundes-Handwerkskonferenz der IG Metall, Frankfurt a.M. 1995.

### *Deutscher Gewerkschaftsbund*

- DGB-Bundesvorstand (Hrsg.) [BHT 1991]: Bundeshandwerkstagung 1991, Arbeitsbericht 1987-1991, Düsseldorf 1991.
- DGB-Landesbezirk Baden-Württemberg [HaBaWü 1990]: Handwerk in Baden-Württemberg, Stuttgart 1990.

### *Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe*

- ZDK [GB 1990]: Geschäftsbericht 1989/90, Bonn 1990.
- ZDK [GB 1992]: Geschäftsbericht 1991/92, Bonn 1992.
- ZDK [HV 1992]: Händlervereinigungen: Beirat oder e.V.? Bonn 1992.
- ZDK [GB 1994]: Geschäftsbericht 1993/94, Bonn 1994.

### *Gesetze und amtliche Veröffentlichungen*

- Drittes Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung), München 1995.
- EU-Kommission: Verordnung Nr. 1475/95 vom 28.6.1995 über die Anwendung von Artikel 85 Absatz 3 des Vertrages auf Gruppen von Vertriebs- und Kundendienstvereinbarungen über Kraftfahrzeuge. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, Nr. L 145, 296.1995, Brüssel 1995, S. 25-34.

## 2. Sekundärliteratur

- Abromeit, H.; Blanke, B. (Hrsg.): Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren, Leviathan, Sonderheft 8, 1987, Opladen 1987.
- Aglietta, M.: Régulation et Crises du Capitalisme, Paris 1976.
- Aichholzer, G.; Schienstock, G. (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel, Berlin 1989.
- Aichholzer, G.; Schienstock, G.: Vorwort. In: G. Aichholzer; G. Schienstock (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel, Berlin 1989a, S. 9-18.
- Akerlof, G.: The Market for „Lemons“: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: Quarterly Journal of Economics, vol. 84, 1970, pp. 488-500.
- Altmann, N.: Japanisierung der Interessenvertretung bei systemischer Rationalisierung? In: M. Deiß; V. Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion, Frankfurt/New York 1992, S. 81-105.
- Altmann, N.: Convergence of Rationalisation – Divergence of Interest Representation. In: S. Tokunaga et al. (eds.): New Impacts on Industrial Relations, München 1992a, pp. 15-38.
- Altmann, N.; Bechtle, G.; Lutz, B.: Betrieb – Technik -Arbeit, Frankfurt/New York 1978.
- Altmann, N.; Böhle F.: Betriebsspezifische Qualifizierung und Humanisierung der Arbeit. In: ISF München (Hrsg.): Betrieb – Arbeitsmarkt – Qualifikation, Frankfurt/München 1976, S. 153-206.
- Altmann, N.; Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.: Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg., 1986, S. 191-207.
- Altmann, N.; Düll, K.: Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 40. Jg., 1987, S. 261-269.
- Autohaus (Fachmagazin für Unternehmensführung & Werkstattpraxis), Nr. 6, 8.3.1996.
- Baethge, M.: Die vielfältigen Widersprüche beruflicher Weiterbildung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 6, 45. Jg., 1992, S. 313-321.
- Baethge, M.; Oberbeck, H.: Zukunft der Angestellten, Frankfurt/New York 1986.
- Bahn Müller, R.: Der Streik, Hamburg 1985.
- Bahn Müller, R.; Bispinck, R.; Schmidt, W.: Weiterbildung durch Tarifvertrag. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 44. Jg., 1991, S. 171-180.
- Bahn Müller, R.; Bispinck, R.; Schmidt, W.: Betriebliche Personalpolitik, Weiterbildung und betriebliche Interessenvertretung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 6, 45. Jg., 1992, S. 338-348.
- Bechtle, G.: Betrieb als Strategie, Frankfurt/New York 1980.
- Bechtle, G.: Betriebliche Rationalisierungsstrategien als Herausforderung von Verhandlungssystemen im Kontext industrieller Beziehungen – Skizze eines theoretischen Programms. In: G. Aichholzer; G. Schienstock (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel, Berlin 1989, S. 275-284.

- Bechtle, G.; Lutz, B.: Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit – Überlegungen zur Begründung eines Forschungsprogramms. In: K. Düll; B. Lutz (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1989, S. 9-91.
- Becker, A.; Küpper, W.; Ortmann, G.: Revisionen der Rationalität. In: W. Küpper; G. Ortmann (Hrsg.): Mikropolitik, Opladen 1988, S. 89-113.
- Bender, G.: Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang, Frankfurt/New York 1997.
- Berger, J.: Einleitung. In: J. Berger u.a. (Hrsg.): Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel, Frankfurt/New York 1990, S. 9-16.
- Berger, J.: Warum arbeiten die Arbeiter? In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 6, 24. Jg., 1995, S. 407-421.
- Bergmann, J. (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Frankfurt a.M. 1979.
- Bergmann, J.: Von den Septemberstreiks zur Wirtschaftskrise – Veränderte Bedingungen der gewerkschaftlichen Politik. In: J. Bergmann (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Frankfurt a.M. 1979a, S. 7-20.
- Bergmann, J.: Neue Produktionskonzepte und Partizipationsangebote – Grenzen und Chancen für die gewerkschaftliche Arbeitspolitik. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus, Düsseldorf 1990, S. 17-28.
- Bergmann, J.: Bemerkungen zum Begriff der „betrieblichen Sozialordnung“. In: E. Hildebrandt (Hrsg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck, Berlin 1991, S. 49-54.
- Bergmann, J.; Jacobi, O.; Müller-Jentsch, W.: Gewerkschaften in der Bundesrepublik, Bd. 1, Frankfurt a.M. 1976.
- Bergstermann, J.; Brandherm-Böhmker, R. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß, Bonn 1990.
- Berthmann, K.: Der Ersatzteilstreit in der Kraftfahrzeugindustrie. In: Kartell-Rundschau, Heft 10, 34. Jg., 1936, S. 683-694.
- Beyme, K. von: Gewerkschaften und Arbeitsbeziehungen in kapitalistischen Ländern, München 1977.
- Bieber, D.: Systemische Rationalisierung und Produktionsnetzwerke. In: T. Malsch; U. Mill (Hrsg.): ArBYTE – Modernisierung der Industriosozilogie? Berlin 1992, S. 271-293.
- Bieber, D.; Möll, G.: Technikentwicklung und Unternehmensorganisation, Frankfurt/New York 1993.
- Billerbeck, U.; Deutschmann, C.; Erd, R.; Schmiede, R.; Schudlich, E.: Neuorientierung der Tarifpolitik? Frankfurt/New York 1982.
- Birke, M.; Hurrle, B.; Hurrle, G.; Mertens, V. (Hrsg.): Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung, München/Mering 1995.
- Bispinck, R.: Rationalisierung, Arbeitspolitik und gewerkschaftliche Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen, Heft 7, 41. Jg., 1988, S. 402-412.

- Bispinck, R.: Tarifbewegungen im 1. Halbjahr 1990. In: WSI-Mitteilungen, Heft 9, 43. Jg., 1990, S. 546-563.
- Bispinck, R.: Qualifikation und Qualifizierung in Tarifverträgen. In: WSI-Mitteilungen, Heft 6, 45. Jg., 1992, S. 329-338.
- Bispinck, R. (Hrsg.): Tarifpolitik der Zukunft, Hamburg 1995.
- Bispinck, R.: Zeitfragen- Streitfragen. In: WSI-Mitteilungen, Heft 7, 49. Jg., 1996, S. 414-422.
- Blanke, T.: Tarifautonomie – ein Modell für Kompromißfindung und Konfliktregelung. In: Die Mitbestimmung, Heft 7/8, 39. Jg., 1993, S. 54-57.
- Blanke, T.: Tarifautonomie – ein Modell für Kompromißfindung und Konfliktregelung zwischen Eigeninteresse und Gemeininteresse. In: T. Blanke; E. Schmidt (Hrsg.): Tarifpolitik im Umbruch, München/Mering 1995, S. 9-15.
- Blanke, T.; Schmidt, E. (Hrsg.): Tarifpolitik im Umbruch, München/Mering 1995.
- Bobke, M.H.: Der Arbeitskampf 1984 in der Metallindustrie und in der Druckindustrie. In: H. Brehm; G. Pohl (Hrsg.): Gewerkschaftliche Gegenwehr, Köln 1986, S. 94-108.
- Böhle, F.: Grenzen und Widersprüche der Verwissenschaftlichung. In: T. Malsch; U. Mill (Hrsg.): ArBYTE – Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin 1992, S. 87-132.
- Böhle, F.; Rose, H.: Technik und Erfahrung, Frankfurt/New York 1992.
- Böhm-Bawerk, E. von: Zum Abschluß des Marx'schen Systems. In: F. Eberle (Hrsg.): Zur methodischen Bedeutung des 3. Bandes des 'Kapitals', (1896), Frankfurt a.M. 1973, S. 25-129.
- Bracht, H.: Computergestützte Kommunikationssysteme als Kundenbindungsnetzwerk in Handel und Kundendienst. In: H. Reuss; W. Müller (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile im Automobilhandel, Frankfurt/New York 1995, S. 241-253.
- Brandt, G.: Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung, Frankfurt a.M. 1990.
- Braverman, H.: Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/New York 1985.
- Briefs, G.: Betriebsführung und Betriebshandeln in der Industrie, Stuttgart 1934.
- Brigl-Matthiaß, K.: Das Betriebsräteproblem in der Weimarer Republik. In: R. Crusius u.a. (Hrsg.): Die Betriebsräte in der Weimarer Republik, Berlin 1926/1978.
- Bundesmann-Jansen, J.; Frerichs, J.: Neuorientierung gewerkschaftlicher Betriebspolitik. In: WSI-Mitteilungen, Heft 8, 46. Jg., 1993, S. 520-529.
- Bundesmann-Jansen, J.; Frerichs, J.: Betriebspolitik und Organisationswandel, Münster 1995.
- Burawoy, M.: The Contours of Production Politics, IIVG/pre84-206, Berlin 1984.
- Burawoy, M.: The Politics of Production, London 1985.
- Creutzig, J.: Was leistet der ZDK auf nationaler und der CECRA auf EG-Ebene für die Fabrikatsarbeit? In: ZDK (Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe) (Hrsg.): ZDK-Forum '91 Fabrikatsvereinigungen, Bonn 1991, S. 25-29.

- Creutzig, J.: Die zukünftige Regelung des Automobilvertriebs in Europa. In: W. Meinig (Hrsg.): Automobilwirtschaft, Wiesbaden 1993, S. 43-73.
- Creutzig, J.: Mittelfristige Entwicklungstendenzen im Automobilhandel. In: H. Reuss; W. Müller (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile im Automobilhandel, Frankfurt/New York 1995, S. 27-42.
- Creutzig, J.: Die neue GVO. In: Auto-Haus Spezial GVO, 1995a, S. 19-29.
- Crozier, M.; Friedberg, E.: Macht und Organisation, Königstein/Ts. 1979.
- Crusius, R.; Schiefelbein, G.; Wilke, M. (Hrsg.): Die Betriebsräte in der Weimarer Republik, Berlin 1978.
- Dabrowski, H.: Unternehmerisches Selbstverständnis und Sozialverfassung in Klein- und Mittelbetrieben (Thesen). In: W. Rudolph; W. Wassermann (Hrsg.): Entdecken Gewerkschaften die Klein- und Mittelbetriebe? Düsseldorf 1987, S. 24-28.
- Dabrowski, H.: Rahmentarifpolitik im Strukturwandel – Zusammenfassende Darstellung des Forschungsvorhabens. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Tarifpolitik unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Bd. 1, Düsseldorf 1989, S. 169-186.
- Dabrowski, H.; Görres, H.-J.; Rosenbaum, W.; Voßwinkel, S.: Humanisierungsprobleme und Belegschaftsvertretung in Klein- und Mittelbetrieben, 2 Bd., Eggenstein-Leopoldshafen 1986.
- Dabrowski, H.; Jacobi, O.; Schudlich, E.; Teschner, E. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Tarifpolitik unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen – Rahmentarifpolitik im Strukturwandel, Bd. 1, Düsseldorf 1989.
- Dabrowski, H.; Jacobi, O.; Schudlich, E.; Teschner, E. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Tarifpolitik unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen – Rahmentarifpolitik im Strukturwandel, Bd. 2, Düsseldorf 1989.
- Dabrowski, H.; Jacobi, O.; Schudlich, E.; Teschner, E. (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus: Neue Begründungen und Ziele gewerkschaftlicher Rahmentarifpolitik – Rahmentarifpolitik im Strukturwandel, Bd. 4, Düsseldorf 1990.
- Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959.
- Deiß, M.; Döhl, V. (Hrsg.): Vernetzte Produktion, Frankfurt/New York 1992.
- Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.: Technikherstellung und Technikanwendung im Werkzeugmaschinenbau, Frankfurt/New York 1990.
- Der Gewerkschafter, Heft 7/8, 1993.
- Deutschmann, C.: Arbeitsmarktsegmentation, Betriebsverfassung und gewerkschaftliche Organisation – Einige theoretische Überlegungen zur Struktur der Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit. In: U. Billerbeck u.a.: Neuorientierung der Tarifpolitik? Frankfurt/New York 1982, S. 9-47.
- Deutschmann, C.: Systemzeit und soziale Zeit. In: Leviathan, Heft 4, 11. Jg., 1983, S. 494-514.
- Deutschmann, C.; Schmiede, R.; Schudlich, E.: Die längerfristige Entwicklung der Arbeitszeit. In: E. Schudlich: Die Abkehr vom Normalarbeitstag, Frankfurt a.M. 1987, S. 113-144.

- Döhl, V.; Altmann, N.; Deiß, M.; Sauer, D.: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie I, Frankfurt/New York 1989.
- Dohse, K.: Taylorismus, Technik, Hierarchie – Kontroversen der „amerikanischen und britischen Labour Process Debate“. In: H. Abromeit; B. Blanke (Hrsg.): Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren, Opladen 1987, S. 213-230.
- Dohse, K.; Jürgens, U.; Russig, H. (Hrsg.): Statussicherung im Industriebetrieb, Frankfurt/New York 1982.
- Dokumentation 1997: Auszüge der Verhandlungen des 5. Außerordentlichen DGB-Bundeskongresses, 13.-16.11.1996. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 1/97, S. 50-62; Heft 2/97, S. 121-128; Heft 3/97, S. 169-190.
- Dombois, R.: Die betriebliche Normenstruktur. In: K. Dohse u.a. (Hrsg.): Statussicherung im Industriebetrieb, Frankfurt/New York 1982, S. 173-204.
- Dörre, K.: Die „demokratische Frage“ im Betrieb. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 23, 1996, S. 7-23.
- Dörre, K.; Neubert, J.; Wolf, H.: „New Deal“ im Betrieb? In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 20, 1993, S. 15-36.
- Düll, K.; Bechtle, G.: Die Krise des normierten Verhandlungssystems – Rationalisierungsstrategien und industrielle Beziehungen im Betrieb. In: K.M. Bolte (Hrsg.): Mensch, Arbeit und Betrieb, Weinheim 1988, S. 215-244.
- Düll, K.; Lutz, B. (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1989.
- Dybowski-Johannson, G. (Hrsg.): Berufliche Bildung und betriebliche Organisationsentwicklung, Bremen 1993.
- Dybowski-Johannson, G.: Veränderungen des Marktgeschehens, Organisation der Berufe und Strukturen beruflicher Bildung – Anmerkungen zur Tragfähigkeit herkömmlicher Funktionsmuster. In: G. Dybowski-Johannson (Hrsg.): Berufliche Bildung und betriebliche Organisationsentwicklung, Bremen 1993a, S. 86-96.
- Eberle, F. (Hrsg.): Zur methodischen Bedeutung des 3. Bandes des ‘Kapitals’, (1896), Frankfurt a.M. 1973.
- Eberwein, W.; Tholen, J., unter Mitarbeit von Braun, S.; Brock, A.: Belegschaften und Unternehmer – Die geschichtlich-gesellschaftliche Herausbildung der aktuellen Betriebsverfassung und betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland, 5 Bde., Bremen 1982.
- Ellguth, P.; Schmidt, R.; Trinczek, R.: Trends betrieblicher Arbeitszeitgestaltung in der Metallindustrie. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 43. Jg., 1990, S. 170-180.
- Elsner, G.; Volkholz, V. (Hrsg.): Alter, Leistung, Gesundheit – eine Anregung zur Diskussion über die Tarifreform 2000, Düsseldorf 1991.
- Eriksen, K.: Das Marktverhalten der Automobilhersteller auf den Kfz-Teilemärkten der BRD, Göttingen 1990.
- Feldhoff, J.: Struktur und Wandel des deutschen Systems industrieller Beziehungen. In: J. Feldhoff u.a. (Hrsg.): Regulierung – Deregulierung, Nürnberg 1988, S. 101-138.

- Feldhoff, J.; Kühlewind, G.; Wehrsig, C.; Wiesenthal, H. (Hrsg.): *Regulierung – Deregulierung*, Nürnberg 1988.
- Fitting, K.; Auffahrt, F.; Kaiser, H.: *Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar*, München 1981.
- Ford, H.: *Mein Leben und Werk*, Leipzig 1923.
- Fox, A.: *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, London 1974.
- Friedberg, E.: *Zur Politologie von Organisationen*. In: W. Küpper; G. Ortman (Hrsg.): *Mikropolitik*, Opladen 1988, S. 39-52.
- Friedeburg, L. von: *Soziologie des Betriebsklimas*, Frankfurt a.M. 1966.
- Fürstenberg, F.: *Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzsituation*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Heft 2, 10. Jg., 1958, S. 418-429.
- Gerlach, K.; Schettkat, R. (Hrsg.): *Determinanten der Lohnbildung*, Berlin 1995.
- Glagow, H.; Willke, H.; Wiesenthal, H. (Hrsg.): *Gesellschaftliche Steuerungsrationale und partikuläre Handlungsstrategien*, Pfaffenweiler 1989.
- Groß, H.; Stille, F.; Thoben, C., unter Mitarbeit von Bauer, F.: *Arbeitszeiten und Betriebszeiten* 1990, Köln/Berlin 1991.
- Hammer, U.: *Berufsbildung und Betriebsverfassung – Begriff und Grenzen der Beteiligungsrechte des Betriebsrats bei betrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen*, Baden-Baden 1990.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): *Metallhandwerk, Neue Berufe 3, Berufsgruppe: Fahrzeugtechnik*, Düsseldorf 1989.
- Harrigan, K.R.: *Strategies for Vertical Integration*, Lexington/Toronto 1983.
- Haug, W.F.: *Wider den bloß verbalen Materialismus*. In: *Das Argument*, Nr. 92, 1975, S. 650-701.
- Heidemann, W.: *Berufliche Weiterbildung – Gestaltung durch betriebliche Vereinbarungen*, Manuskripte 1, Düsseldorf 1989.
- Heimann, K.: *Gewerkschaftliche Reformpolitik in einer Qualifikationsgesellschaft*. In: *WSI-Mitteilungen*, Heft 6, 45. Jg., 1992, S. 321-329.
- Hesse, J. (Hrsg.): *Politikwissenschaft und Verwaltungswissenschaft*, PVS Sonderheft 13, 23. Jg., Opladen 1982.
- Hilbert, J.; Sperling, H.J.: *Die kleine Fabrik*, München/Mering 1990.
- Hild, P.: *Berufliche Weiterbildung – eine Bringschuld der Arbeitnehmer?* In: *WSI-Mitteilungen*, Heft 4, 43. Jg., 1990, S. 228-236.
- Hildebrandt, E.: *Defensive und offensive Ansätze der Bestandssicherung in der Tarifpolitik am Beispiel der IG Metall*. In: K. Dohse u.a. (Hrsg.): *Statussicherung im Industriebetrieb*, Frankfurt/New York 1982, S. 135-171.
- Hildebrandt, E.: *Unternehmensplanung und Kontrollbeziehungen im Maschinenbau*. In: E. Hildebrandt; R. Seltz (Hrsg.): *Managementstrategien und Kontrolle*, Berlin 1987, S. 77-97.

- Hildebrandt, E.: Die betriebliche Sozialverfassung als Voraussetzung und Resultat systemischer Rationalisierung. In: J. Bergstermann; R. Brandherm-Böhmker (Hrsg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß, Bonn 1990, S. 131-140.
- Hildebrandt, E. (Hrsg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck, Berlin 1991.
- Hildebrandt, E.: Einleitung. In: E. Hildebrandt (Hrsg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck, Berlin 1991a, S. 7-17.
- Hildebrandt, E.; Seltz, R. (Hrsg.): Managementstrategien und Kontrolle, Berlin 1987.
- Hildebrandt, E.; Seltz, R.: Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Berlin 1989.
- Hildebrandt, E.; Seltz, R.: Informationstechnologische Rationalisierung und industrielle Beziehungen – Thesen zu einem Vergleich zwischen Automobilindustrie und Maschinenbau. In: G. Aichholzer; G. Schienstock (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel, Berlin 1989a, S. 89-114.
- Himmelman, G.: Analyseansätze im Politikfeld der Arbeitsbeziehungen. In: H. Abromeit; B. Blanke (Hrsg.): Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren, Opladen 1987, S. 100-104.
- Himmelman, G.: Diffusionstendenzen und Stabilitätsfaktoren im Tarifvertragssystem der Bundesrepublik Deutschland. In: H. Abromeit; B. Blanke (Hrsg.): Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren, Opladen 1987a, S. 105-117.
- Hinrichs, K.; Wiesenthal, H.: Bestandsrationalität versus Kollektivinteresse – Gewerkschaftliche Handlungsprobleme im Arbeitszeitkonflikt. In: H. Abromeit; B. Blanke (Hrsg.): Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren, Opladen 1987, S. 118-132.
- Hirsch, J.; Roth, R.: Das neue Gesicht des Kapitalismus, Hamburg 1986.
- Hirsch-Kreinsen, H.: Neue Rationalisierungskonzepte: Grenzen und Chancen für die Betriebsratspolitik. In: Arbeit (Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik), Heft 4, 4. Jg., 1995, S. 371-387.
- Hirschman, A.O.: Abwanderung und Widerspruch, Tübingen 1974.
- Hoffmann, L.; Neumann, U.: Interessenvertretung im Klein- und Mittelbetrieb, Göttingen 1987.
- Hoffmann-Riem, W.: Interessenzuordnung im Handwerk, Baden-Baden 1980.
- Hohn, H.-W.: Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebs syndikalismus, Berlin 1988.
- Hurrel, B.; Hurrel, G.: Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung. In: M. Birke u.a. (Hrsg.): Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung, München/Mering 1995, S. 149-169.
- ISF München (Hrsg.): Betrieb – Arbeitsmarkt – Qualifikation I, Frankfurt/München 1976.
- John, P.: Handwerk im Spannungsfeld zwischen Zunftordnung und Gewerbefreiheit, Köln 1987.

- John, P.: Novellierung der Handwerksordnung – Arbeitnehmerbeteiligung konkretisiert, gefestigt und ausgeweitet. In: Wirtschaft und Verwaltung, Vierteljahrsbeilage zum Gewerbearchiv, 1994, S. 34-54.
- Jürgens, U.: Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: U. Jürgens; F. Naschold (Hrsg.): Arbeitspolitik, Opladen 1984, S. 58-91.
- Jürgens, U.: Arbeitspolitik – Einleitende Bemerkungen. In: H. Abromeit; B. Blanke (Hrsg.): Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren, Opladen 1987, S. 208-212.
- Jürgens, U.; Malsch, T.; Dohse, K.: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik, Berlin/Heidelberg/New York/Paris/Tokyo 1989.
- Jürgens, U.; Naschold, F.: Arbeitspolitik – Entwicklungstendenzen und Politikformen. In: J. Hesse (Hrsg.): Politikwissenschaft und Verwaltungswissenschaft, Opladen 1982, S. 327-343.
- Jürgens, U.; Naschold, F. (Hrsg.): Arbeitspolitik, Leviathan, Sonderheft 5, Opladen 1984.
- Kern, H.; Sabel, C.: Gewerkschaften in offenen Arbeitsmärkten. In: Soziale Welt, Heft 2, 41. Jg., 1990, S. 144-166.
- Kern, H.; Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? München 1985.
- Kevelaer, K.-H. van; Bastian, J.: Selbstbindung und Zielverschiebung – Partikularismen in der beschäftigungsorientierten Arbeitszeitpolitik. In: H. Glagow u.a. (Hrsg.): Gesellschaftliche Steuerungsrationaltät und partikulare Handlungsstrategien, Pfaffenweiler 1989, S. 165-197.
- Kiel, R.: Arbeitszeitverkürzung als tarifpolitische Gegenwehr – Chancen und Probleme der Umsetzung tarifvertraglicher Regelungen in die Praxis. In: H. Brehm; G. Pohl (Hrsg.): Gewerkschaftliche Gegenwehr, Köln 1986, S. 109-122.
- Kittner, M. (Hrsg.): Gewerkschaftsjahrbuch 1986, Köln 1986.
- Kittner, M.: Arbeits- und Sozialordnung, Köln 1991.
- Klebe, T.; Roth, S. (Hrsg.): Informationen ohne Grenzen, Hamburg 1987.
- Knuth, M.; Büttner, R.; Schank, G.: Zustandekommen und Analyse von Betriebsvereinbarungen und praktische Erfahrungen mit Einigungsstellen, BMA, Forschungsbericht 107, Humanisierung des Arbeitslebens, 1. Bd., Bonn/Saarbrücken 1983.
- König, R.: Einige grundsätzliche Bemerkungen über die Mikrosoziologie in der Betriebssoziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, 8. Jg, 1956, S. 46-64.
- König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 8: Beruf – Industrie – Sozialer Wandel, Stuttgart 1977.
- Korsch, K.: Arbeitsrecht für Betriebsräte, Berlin 1922.
- Kotthoff, H.: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft, Frankfurt/New York 1981.

- Kotthoff, H.: Betriebsräte und Bürgerstatus, München/Mering 1994.
- Kotthoff, H.: Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. In: Arbeit, Heft 4, 4. Jg., 1995, S. 425-447.
- Kotthoff, H.: Betriebliche Mitbestimmung in der Langzeitperspektive. In: WSI-Mitteilungen, Heft 9, 48. Jg., 1995a, S. 549-557.
- Kotthoff, H.; Reindl, J.: Die soziale Welt kleiner Betriebe, Göttingen 1990.
- Kotthoff, H.; Reindl, J.: Sozialordnung und Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben. In: E. Hildebrandt (Hrsg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck, Berlin 1991, S. 114-129.
- Krohn, W.; Küppers, G. (Hrsg.): Emergenz – Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt a.M. 1992.
- Krupka, W.: Aspekte des Erziehens, Bildens und Ausbildens – dargestellt an der Entwicklung des Kraftfahrzeughandwerks, Paderborn 1976.
- Kubicek, H.: Technikgestaltung durch Mitbestimmung bei zwischenbetrieblicher Vernetzung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 11, 41. Jg., 1988, S. 663-669.
- Küpper, W.; Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988.
- Kurz-Scherf, I.: Tarifpolitik und Arbeitskämpfe 1985. In: M. Kittner (Hrsg.): Gewerkschaftsjahrbuch 1986, Köln 1986, S. 71-130.
- Kurz-Scherf, I.: Arbeitszeit im Umbruch. In: WSI-Mitteilungen, Heft 12, 40. Jg., 1987, S. 694-713.
- Laleike, K.: Struktur und Wettbewerbsprobleme der Kraftfahrzeug-Teile-Wirtschaft, Aachen 1965.
- Lang, K.: Der Wandel industrieller Leistungs- und Produktivitätsbegriffe und die Probleme von Leistungsbestimmung und Leistungskontrolle aus gewerkschaftlicher Sicht. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus, Düsseldorf 1990, S. 107-122.
- Lang, K.: „Solidarität statt Konkurrenz“. In: K. Lang u.a. (Hrsg.): Arbeit – Entgelt – Leistung, Köln 1990a, S. 21-65.
- Lang K.; Meine, H.; Ohl, K. (Hrsg.): Arbeit – Entgelt – Leistung, Köln 1990.
- Lang, K.; Harbisch, H.; Lübben, H.: „Wird bezahlt, was verlangt wird?“. In: K. Lang u.a. (Hrsg.): Arbeit – Entgelt – Leistung, Köln 1990a, S. 146-225.
- Linhart, D.; Düll, K.; Bechtle, G.: Neue Technologien und industrielle Beziehungen im Betrieb – Erfahrungen aus der Bundesrepublik Deutschland und Frankreich. In: K. Düll; B. Lutz (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1989, S. 93-159.
- Lockwood, D.: Soziale Integration und Systemintegration. In: W. Zapf (Hrsg.): Theorien des sozialen Wandels, Köln/Berlin 1969, S. 124-137.
- Lutz, B.: Krise des Lohnanreizes, Frankfurt a.M. 1975.
- Lutz, B.: Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich. In: ISF München (Hrsg.): Betrieb – Arbeitsmarkt – Qualifikation, Frankfurt/München 1976, S. 83-151.

- Lutz, B.: Der kurze Traum immerwährender Prosperität, Frankfurt/New York 1984 (2. Auflage 1989).
- Lutz, B.: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie, Frankfurt/New York 1987.
- Lutz, B.; Schmidt, G.: Industriesoziologie. In: R. König (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Stuttgart 1977, S. 101-262.
- Maase, M.; Sengenberger, W.; Weltz, F.: Weiterbildung – Aktionsfeld für den Betriebsrat? 2. Auflage, Frankfurt/New York 1978.
- Mahnkopf, B.: Gewerkschaftspolitik und Weiterbildung, FS I 89-11, Berlin 1989.
- Mahnkopf, B.: Weiterqualifizierung über Tarifvertrag – Zu den Problemen gewerkschaftlicher Qualifikationspolitik. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus, Düsseldorf 1990, S. 217-246.
- Mahnkopf, B.: A Modernization Approach of German Trade Unions: Further Training through Collective Bargaining, FS I 91-2, Berlin 1991.
- Malsch, T.: Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 2, 16. Jg., 1987, S. 77-91.
- Malsch, T.; Mill, U. (Hrsg.): ArBYTE – Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin 1992.
- Manz, T.: Innovationsprozesse in Klein- und Mittelbetrieben, Opladen 1990.
- Manz, T.: Schöne neue Kleinbetriebswelt? Berlin 1993
- Marx, K.: Das Kapital, Bd. 1 (MEW 23), Berlin/Ost 1977 (1867).
- Marx, K.: Das Kapital, Bd. 3 (MEW 25), Berlin/Ost 1983 (1894).
- Mayntz, R.: Modernisierung und die Logik von interorganisatorischen Netzwerken. In: Journal für Sozialforschung, Heft 1, 32. Jg., 1992, S. 19-28.
- Meine, H.; Vogt, W.: „Wieviel Geld für wieviel Leistung?“ In: K. Lang u.a. (Hrsg.): Arbeit – Entgelt – Leistung, Köln 1990, S. 226-300.
- Meine, H.; Vogt, W.: „Die Zeiten werden härter“. In: K. Lang (Hrsg.): Arbeit – Entgelt – Leistung, Köln 1990a, S. 301-454.
- Meinig, W. (Hrsg.): Automobilwirtschaft, Wiesbaden 1993.
- Mendius, H.G.: Arbeitszeit und Arbeitsmarkt – Zu Voraussetzungen und Möglichkeiten beschäftigungswirksamer Interessenvertretung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 4, 31. Jg., 1978, S. 202-213.
- Mendius, H.G.; Bauer, R.; Heidling, E.: Kraftfahrzeug-Service-Techniker – Ein innovativer Qualifizierungsansatz für das Handwerk. Hrsg. v. BMBF, Bonn 1997.
- Mendius, H.G., unter Mitarbeit von Heidling, E. und Weimer, St.: Kfz-Gewerbe und Neustrukturierung der Automobilfertigung – Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zwischenbetriebliche Kooperation als Instrumente der Stärkung der betrieblichen Handlungsfähigkeit und der Arbeitsmarktposition. Arbeitspapier 1992-8, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Gelsenkirchen 1992.

- Mendius, H.G.; Heidling, E.; Weimer, S.: Arbeitnehmervertretung im Kfz-Gewerbe – Kooperation über Betriebsgrenzen als Instrument der Interessenwahrnehmung, hektogr. Bericht, München, Februar 1993.
- Mendius, H.G.; Semlinger, K.: Personalplanung und Personalentwicklung in der gewerblichen Wirtschaft – Ergebnisbericht über eine schriftliche Befragung von Wirtschaftsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Hrsg. v. RKW, Eschborn 1990.
- Mendius, H.G.; Semlinger, K.; Weimer, S.: Arbeitsmarktstrukturen und kleinbetrieblicher Sektor. In: Sonderforschungsbereich 333, Entwicklungsperspektiven von Arbeit, München 1988, S. 461-501.
- Mendius, H.G.; Sengenberger, W.; Köhler, Ch.; Maase, M.: Qualifizierung als Instrument der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik – Begleitforschung zum Schwerpunkt 1 des Arbeitsmarktpolitischen Programms der Bundesregierung für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen, Forschungsbericht 89. Hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1983.
- Mendius, H.G.; Sengenberger, W.; Weimer, S.: Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben, Frankfurt/New York 1987.
- Mückenberger, U.: Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. In: Zeitschrift für Sozialreform, Bd. 31, Heft 7, 1985, S. 415-434.
- Müller-Jentsch, W.: Neue Konfliktpotentiale und institutionelle Stabilität. In: Politische Vierteljahresschrift, Heft 3, 20. Jg., 1979, S. 268-279.
- Müller-Jentsch, W.: Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In: G. Schmidt u.a. (Hrsg.): Materialien zur Industriesozilogie, Sonderheft 24, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen 1982, S. 408-432.
- Müller-Jentsch, W.: Soziologie der industriellen Beziehungen, Frankfurt/New York 1986.
- Müller-Jentsch, W.: Eine neue Topographie der Arbeit. In: H. Abromeit; B. Blanke (Hrsg.): Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren, Opladen 1987, S. 159-178.
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Zukunft der Gewerkschaften, Frankfurt/New York 1988.
- Müller-Jentsch, W.: Gewerkschaften im Umbruch. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): Zukunft der Gewerkschaften, Frankfurt/New York 1988a, S. 265-288.
- Müller-Jentsch, W.: Qualitative Tarifpolitik im sozio-ökonomischen Strukturwandel. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Tarifpolitik unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Bd. 1, Düsseldorf 1989, S. 79-98.
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft, München/Mering 1991.
- Müller-Jentsch, W.: Nach dem Zusammenbruch des Staatssozialismus – Politische Lehren und Perspektiven. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 9, 42. Jg., 1991a, S. 548-554.
- Müller-Jentsch, W.: Das (Des-)Interesse der Arbeitgeber am Tarifvertragssystem. In: WSI-Mitteilungen, Heft 8, 46. Jg., 1993, S. 496-502.

- Nagel, B.; Riess, B.; Theis, G.: Der Lieferant on-line, Baden-Baden 1990.
- Naschold, F.: Arbeitspolitik – Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen, betriebliches Bezugsproblem und theoretische Ansätze der Arbeitspolitik. In: U. Jürgens; F. Naschold (Hrsg.): Arbeitspolitik, Opladen 1984, S. 11-57.
- Naschold, F. (Hrsg.): Arbeit und Politik, Frankfurt/New York 1985.
- Naschold, F.: Zum Zusammenhang von Arbeit, sozialer Sicherung und Politik. Einführende Anmerkungen zur Arbeitspolitik. In: F. Naschold (Hrsg.): Arbeit und Politik, Frankfurt/New York 1985a, S. 9-46.
- Neuloh, O.: Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung, Tübingen 1956.
- Neumann, U.; Hoffmann, L.; Schäfer, W.; Engelhardt, N.: Gewerkschaftspolitik in der industriellen Provinz. In: Die Mitbestimmung, Heft 2, 1989, S. 87-91.
- Neusüß, A.; Unger, F.: Das neueste Problem des Klassenkampfes – der Kampf gegen die Abbildtheorie. In: Probleme des Klassenkampfes, Nr. 19/20/21, 1975, S. 261-298.
- Noé, C.: Gebändigter Klassenkampf – Tarifautonomie in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1970.
- Offe, C.; Hinrichs, K.: Sozialökonomie des Arbeitsmarktes und die Lage „benachteiligter“ Gruppen von Arbeitnehmern. In: Projektgruppe Arbeitsmarktpolitik; C. Offe (Hrsg.): Opfer des Arbeitsmarktes, Neuwied/Darmstadt 1977, S. 3-61.
- Ohl, K.: Tarifreform 2000. In: G. Elsner; V. Volkholz (Hrsg.): Alter, Leistung, Gesundheit – eine Anregung zur Diskussion über die Tarifreform 2000, Düsseldorf 1991, S. 7-12.
- Ortmann, G.: Macht, Spiele, Konsens. In: W. Küpper; G. Ortmann (Hrsg.): Mikropolitik, Opladen 1988, S. 13-26.
- Ortmann, G.: Handlung, System, Mikropolitik. In: W. Küpper; G. Ortmann (Hrsg.): Mikropolitik, Opladen 1988a, S. 217-225.
- Ortmann, G.: Formen der Produktion, Opladen 1995.
- Ortmann, G.; Windeler, A. (Hrsg.): Umkämpftes Terrain, Opladen 1989.
- Ortmann, G.; Windeler, A.; Becker, A.; Schulz, H.-J.: Computer und Macht in Organisationen, Opladen 1990.
- Perner, D.: Gegen die öffentlich-rechtliche Handwerkskammer als Unternehmerkammer – Materialien II. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 35. Jg., 1982, S. 314-321.
- Perner, D.: Mitbestimmung im Handwerk? Köln 1983.
- Pfeffer, J.: Die Neuordnung der Vertragshändlerverträge in der Automobilbranche. In: NJW (Neue Juristische Wochenschrift), Heft 22, 38. Jg., 1985, S. 1241-1247.
- Piore, M.J.; Sabel, C.: Das Ende der Massenproduktion, Berlin 1985.
- Preisendörfer, P.: Vertrauen als soziologische Kategorie. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 4, 24. Jg., 1995, S. 263-272.

- Projektgruppe Arbeitsmarktpolitik; Offe, C. (Hrsg.): Opfer des Arbeitsmarktes, Neuwied/Darmstadt 1977.
- Rasten, W.; Stoepler, D.: Der gläserne Händler. In: T. Klebe; S. Roth (Hrsg.): Informationen ohne Grenzen, Hamburg 1987, S. 181-186.
- Rauner, F.; Zeymer, H.: Auto und Beruf, Bremen 1991.
- Rennert, C.: Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreuungskonzepte im Automobilhandel, Ottobrunn 1993.
- Reuss, H.: Konfliktmanagement im Franchise-Vertriebssystem der Automobilindustrie, Frankfurt/New York 1993.
- Reuss, H.; Müller, W. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile im Automobilhandel, Frankfurt/New York 1995.
- Reutter, W.: Korporatismustheorien, Frankfurt/Bern/New York/Paris 1991.
- Rosada, M.: Kundendienststrategien im Automobilssektor, Berlin 1990.
- Roth, S.: Kooperationsnetzwerke. In: Industrielle Beziehungen, Heft 4, 1. Jg., 1994, S. 374-384.
- Rudolph, W.; Wassermann, W. (Hrsg.): Entdecken Gewerkschaften die Klein- und Mittelbetriebe? Düsseldorf 1987.
- Sass, J.; Sengenberger, W.; Wetz, F.: Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik, Köln/Frankfurt 1974.
- Sauer, D.: Auf dem Weg in die flexible Massenproduktion. In: M. Deiß; V. Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion, Frankfurt/New York 1992, S. 49-79.
- Schauer, H.; Dabrowski, H.; Neumann, U.; Sperling, H.J.: Tarifvertrag zur Verbesserung industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt/New York 1984.
- Schmidt, G.: Einverständnis handeln – ein Konzept zur „handlungsnahen“ Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse. In: R. Seltz u.a. (Hrsg.): Organisation als soziales System, Berlin 1986, S. 57-68.
- Schmidt, R.: Die Zukunft der gewerkschaftlichen Betriebspolitik. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Tarifpolitik unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Bd. 2, Düsseldorf 1989, S. 133-155.
- Schmidt, G.; Braczyk, H.-J.; Knesbeck, J. v.d. (Hrsg.): Materialien zur Industrie-soziologie, Sonderheft 24, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen 1982.
- Schmidt, R.; Trinczek, R.: „Verbetrieblichung“ und innerbetriebliche Austauschbeziehungen. In: G. Aichholzer; G. Schienstock (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel, Berlin 1989, S. 135-146.
- Schmidt, R.; Trinczek, R.: Duales System – Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft, München/Mering 1991, S. 167-199.
- Schmiede, R.: Grundlagen und Grenzen „abstrakter Vereinheitlichung“ – Tarifpolitik in der metallverarbeitenden Industrie 1970-1979. In: U. Billerbeck u.a.: Neuorientierung der Tarifpolitik? Frankfurt/New York 1982, S. 49-269.
- Schmiede, R.: Abstrakte Arbeit und Automation. In: Leviathan, Heft 1, 11. Jg., 1983, S. 55-78.

- Schmiede, R.: Industrielle Zeitökonomie und die soziale Strukturierung der Arbeitszeit. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus, Düsseldorf 1990, S. 137-146.
- Schmiede, R.; Schudlich, E.: Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland, Frankfurt/New York 1981.
- Schmiede, R.; Schudlich, E.: Arbeitszeit und Arbeitspolitik. In: U. Jürgens; F. Naschold (Hrsg.): Arbeitspolitik, Opladen 1984, S. 365-392.
- Schmierl, K.: Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik, Frankfurt/New York 1995.
- Schneider, H.: Die Entwicklung der deutschen Automobilindustrie nach dem Kriege, Borna/Leipzig 1929.
- Scholten, U.; Weimer, K.-H.: Arbeitszeitverkürzung im Metallhandwerk, Arbeitsbericht Teil B, Bonn 1988.
- Schudlich, E.: Die Abkehr vom Normalarbeitstag, Frankfurt a.M. 1987.
- Schudlich, E.: Die „Autonomisierung“ der industriellen Leistungs politik und neue gewerkschaftliche Konzepte leistungskontrollierender Entlohnungsmethoden. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus, Düsseldorf 1990, S. 165-194.
- Seifert, H.: Durchsetzungsprobleme zukünftiger Arbeitszeitgestaltung. In: WSI Mitteilungen, Heft 3, 39. Jg., 1986, S. 216-227.
- Seifert, H.: Mehr Zeitsouveränität durch variable Arbeitszeitgestaltung? In: K. Semlinger (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, Frankfurt/New York 1991, S. 249-269.
- Seifert, H.: Arbeitszeitverkürzungen neu diskutiert. In: WSI-Mitteilungen, Heft 11, 46. Jg., 1993, S. 746-751.
- Seltz, R.: Re-Organisation von Kontrolle im Industriebetrieb. In: R. Seltz u.a. (Hrsg.): Organisation als soziales System, Berlin 1986, S. 13-32.
- Seltz, R.; Hildebrandt, E.: Produktion, Politik und Kontrolle – arbeitspolitische Varianten am Beispiel der Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau. In: F. Naschold (Hrsg.): Arbeit und Politik, Frankfurt/New York 1985, S. 91-123.
- Seltz, R.; Mill, U.; Hildebrandt, E. (Hrsg.): Organisation als soziales System, Berlin 1986.
- Semlinger, K.: Vorausschauende Personalpolitik – betriebliche Verbreitung und infrastrukturelle Ausstattung. In: MittAB (Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung), Heft 3, 22. Jg., 1989, S. 336-347.
- Semlinger, K. (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, Frankfurt/New York 1991.
- Semlinger, K.: Kleinbetriebe im Zuliefersystem der Großindustrie, hektogr. Bericht, München, September 1992.
- Semlinger, K.: Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperation. In: W.H. Staehle; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 3, Berlin/New York 1993, S. 309-354.

- Semlinger, K.: Kooperativer Tausch – Preissteuerung und strategische Kooperation im Arbeitsverhältnis. In: K. Gerlach; R. Schettkat (Hrsg.): Determinanten der Lohnbildung, Berlin 1995, S. 258-278.
- Sengenberger, W.: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten, Frankfurt/New York 1987.
- Sohn-Rethel, A.: Geistige und körperliche Arbeit, Frankfurt a.M. 1973.
- Staehe, W.H.; Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin/New York 1992.
- Staehe, W.H.; Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 3, Berlin/New York 1993.
- Streeck, W.: Gewerkschaften als Mitgliederverbände – Probleme gewerkschaftlicher Mitgliederrekrutierung. In: J. Bergmann (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Frankfurt a.M. 1979, S. 72-110.
- Streeck, W.: Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen. In: Politische Vierteljahresschrift, Heft 3, 20. Jg., 1979a, S. 241-257.
- Streeck, W.: Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie, Königstein/Ts. 1981.
- Streeck, W.: Status und Vertrag als Grundkategorien einer soziologischen Theorie der industriellen Beziehungen, FS I 88-3, Berlin 1988.
- Streeck, W.: Skills and the Limits of Neo-Liberalism: The Enterprise of the Future as a Place of Learning, FS I 88-16, Berlin 1988a.
- Streeck, W.: More Uncertainties: German Unions Facing 1992. In: Industrial Relations, no. 3, vol. 30, 1991, pp. 317-349.
- Streeck, W.: Klasse, Beruf, Unternehmen, Distrikt – Organisationsgrundlagen industrieller Beziehungen im europäischen Binnenmarkt, FS I 91-11, Berlin 1992.
- Streeck, W.; Hilbert, J.; Kevelaer, K.-H. van; Maier, F.; Weber, H.: Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung, Berlin 1987.
- Sydow, J.: Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. In: W.H. Staehe; P. Conrad (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin/New York 1992, S. 239-311.
- Teubner, G.: Die vielköpfige Hydra – Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: W. Krohn; G. Küppers (Hrsg.): Emergenz – Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt a.M. 1992, S. 189-216.
- Tokunaga, S.; Altmann, N.; Demes, H. (eds.): New Impacts on Industrial Relations, München 1992.
- Tondorf, K. (Hrsg.): Entgeltpolitik für die 90er Jahre, Berlin 1991.
- Tondorf, K.: Industrielle Entlohnung im Wandel, Diss., Ms., Berlin 1993.
- Trautwein-Kalms, G.: Systemische Rationalisierung sprengt die Grenzen herkömmlicher Betriebsratsarbeit. In: Die Mitbestimmung, Heft 2, 38. Jg., 1992, S. 50-53.
- Trinczek, R.: Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 6, 18. Jg., 1989, S. 444-456.

- Ullmann, H.-P.: Interessenverbände in Deutschland, Frankfurt a.M. 1988.
- Väth, W. (ed.): Political Regulation in the „Great Crisis“, Berlin 1989.
- Wagner, H.: Arbeitsentgelt im Spannungsfeld betrieblicher und gesellschaftlicher Veränderung, Frankfurt a.M. 1992.
- Wassermann, W.: Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum. In: Die Mitbestimmung, Heft 2, 1989, S. 104-106.
- Wassermann, W.: Die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in Klein- und Mittelbetrieben. In: J. Berger u.a. (Hrsg.): Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel, Frankfurt/New York 1990, S. 217-237.
- Wassermann, W.: Arbeiten im Kleinbetrieb, Köln 1992.
- Weber, H.: Soziologie des Betriebsrats, Frankfurt/New York 1981.
- Weber, H.: Desynchronisation, Dezentralisierung – und Dekomposition? Die Wirkungsdynamik des Tarifkonflikts '84 und ihre Effekte auf das System industrieller Beziehungen. In: H. Abromeit; B. Blanke (Hrsg.): Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren, Opladen 1987, S. 133-146.
- Weimer, S.: Arbeitsbedingungen in Klein- und Mittelbetrieben, Eschborn 1983.
- Weimer, S.; Mendius, H.G.: Neue Anforderungen an Zulieferbetriebe im Groß-Kleinbetriebsverbund – Eine Herausforderung für die Qualifizierungspolitik. Arbeitspapier 1990-5, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1990.
- Weiss, M.: Einleitung – Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland. In: M. Weiss; H. Krieger (Hrsg.): Die Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland, Dublin 1991, S. 7-23.
- Weiss, M.; Krieger, H.: Die Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland, Dublin 1991.
- Weitbrecht, H.: Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie, Berlin 1969.
- Weltz, F.: Kooperative Konfliktverarbeitung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 5, 28. Jg., 1977, S. 291-301.
- Weltz, F., unter Mitarbeit von Schmidt, G.: Rationalisierung und Betriebsratstätigkeit. In: K. Dohse u.a. (Hrsg.): Statussicherung im Industriebetrieb, Frankfurt/New York 1982, S. 55-90.
- Weltz, F.: Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen. In: E. Hildebrandt (Hrsg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck, Berlin 1991, S. 85-97.
- Wiesenthal, H.: Strategie und Illusion, Frankfurt/New York 1987.
- Williamson, O.E.: Die Ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990.
- Windeler, A.: Mikropolitik und Betriebsratsarbeit – Ansatzpunkte zur Politisierung von EDV-Einführungen. In: G. Ortman; A. Windeler (Hrsg.): Umkämpftes Terrain, Opladen 1989, S. 248-312.
- Windolf, P.: Vom Korporatismus zur Deregulierung. In: Journal für Sozialforschung, Heft 4, 29. Jg., 1989, S. 367-387.

- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, 4. Auflage, Frankfurt/New York 1992.
- Wood, S.: Neue Technologien, Arbeitsorganisation und Qualifikation: die britische Labor-Process-Debatte. In: PROKLA, Heft 62, Nr. 1, 16. Jg., 1986, S. 74-104.
- WSI (Hrsg.): WSI Informationsdienst Arbeit 1/1993, Düsseldorf 1993.
- WSI (Hrsg.): Tarifpolitisches Taschenbuch '95/'96, Köln 1995.
- WSI in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): WSI-Tarifhandbuch 1997, Köln 1997.
- Zachert, U.: Tarifaufonomie zwischen Wirtschaftsliberalismus und Wiederentdeckung des Individuums. In: WSI-Mitteilungen, Heft 8, 46. Jg., 1993, S. 481-488.
- Zachert, U.: Gefährdungen der Tarifaufonomie. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 3, 1994, S. 168-177.
- Zapf, W. (Hrsg.): Theorien des sozialen Wandels, Köln/Berlin 1969.
- Zeuner, B.: „Probleme des Klassenkampfes“ im Betrieb. In: PROKLA, Heft 100, Nr. 3, 25. Jg., 1995, S. 341-379.
- Zündorf, L.: Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. In: R. Seltz u.a. (Hrsg.): Organisation als soziales System, Berlin 1986, S. 33-56.

# DAS INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V. – ISF MÜNCHEN –

## RECHTSFORM, LEITUNG, FINANZIERUNG

Das ISF München ist ein eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Es besteht seit 1965. Mitglieder des Vereins sind Personen, die auf den Forschungsfeldern des Instituts arbeiten. Die Leitung liegt beim Institutsrat (Vorstand), der aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des ISF besteht.

Das ISF verfügt über keine öffentliche Grundfinanzierung. Die Forschungsvorhaben werden ausschließlich über zeit- und projektgebundene Mittel finanziert. Auftraggeber sind z.B. Bundes- und Landesministerien, die Europäische Union, verschiedene Stiftungen, Institutionen der allgemeinen Forschungsförderung sowie – im Verbund mit öffentlich geförderten Forschungsprojekten – Unternehmen.

## FORSCHUNGSGEBIETE, KOOPERATIONEN

Das ISF forscht über neue Entwicklungen in Betrieb und Gesellschaft. Im Vordergrund stehen betriebliche Rationalisierungsstrategien (Technikgestaltung, Arbeitsorganisation), Personal- und Ausbildungspolitiken und deren Voraussetzungen und Folgen für Arbeitsmarkt, Bildungssystem und industrielle Beziehungen. Die Untersuchungen richten sich auf die Verknüpfung von praxisbezogener und theoretischer Forschung und auf den internationalen Vergleich. Dazu arbeitet das Institut mit wissenschaftlichen Einrichtungen anderer, auch technischer Disziplinen, mit Unternehmen sowie mit internationalen Experten zusammen.

Kooperationsvereinbarungen bestehen mit der Fakultät für Ökonomie der Tohoku-Universität in Sendai/Japan und mit dem Economic Research Center der Han Nam Universität in Taejon/Korea.

Die Forschungsergebnisse werden für Wissenschaftler und Praktiker aus Unternehmen, Verbänden und öffentlichen Institutionen aufbereitet.

## MITARBEITER, FORSCHUNGSORGANISATION

Im ISF arbeiten ca. 30 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit sozial-, wirtschafts- und ingenieurwissenschaftlicher Ausbildung sowie studentische Hilfskräfte und freie Mitarbeiter für Spezialgebiete. Die Forschungsarbeiten werden von Projektteams mit hoher Eigenverantwortung durchgeführt. Überlappende Teamkooperation sichert Synergieeffekte, die Zusammensetzung der Belegschaft Interdisziplinarität im Hause. Rund 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erledigen die Aufgaben der Verwaltung und Sachbearbeitung.

Ein Überblick über die bisherigen Arbeiten und Veröffentlichungen ist über das Institut erhältlich.

ISF MÜNCHEN JAKOB-KLAR-STR. 9 80796 MÜNCHEN  
TEL. 089/272921-0 FAX 089/272921-60 E-MAIL ISF@LRZ.UNI-MUENCHEN.DE  
www: <http://homepages.muenchen.org/bm752233>

## **Ausgewählte Buchveröffentlichungen 1993 – 1998** (Stand November 1997)

- Bieber, Daniel; Möll, Gerd: Technikentwicklung und Unternehmensorganisation – Zur Rationalisierung von Innovationsprozessen in der Elektroindustrie, Frankfurt/New York 1993.
- Drexel, Ingrid: Das Ende des Facharbeiteraufstiegs? – Neue mittlere Bildungs- und Karrierewege in Deutschland und Frankreich – ein Vergleich, Frankfurt/New York 1993.
- Fischer, Joachim: Der Meister – Ein Arbeitstypus zwischen Erosion und Stabilisierung, Frankfurt/New York 1993.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut: NC-Entwicklung als gesellschaftlicher Prozeß – Amerikanische und deutsche Innovationsmuster der Fertigungstechnik, Frankfurt/New York 1993.
- ISF-München; INIFES-Stadtbergen; IfS-Frankfurt; SOFI-Göttingen (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993 – Schwerpunkt: Produktionsarbeit, edition sigma, Berlin 1993.
- Deiß, Manfred: Regulierung von Arbeit in der Krise – Von der Transformation zum globalen Strukturwandel, Graue Reihe 94-06 der KSPW, Halle 1994.
- Drexel, Ingrid (Hrsg.): Jenseits von Individualisierung und Angleichung – Die Entstehung neuer Arbeitnehmergruppen in vier europäischen Ländern, Frankfurt/New York 1994.
- ISF-München; INIFES-Stadtbergen; IfS-Frankfurt; SOFI-Göttingen (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1994 – Schwerpunkt: Technik und Medizin, edition sigma, Berlin 1994.
- Moldaschl, Manfred; Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung – Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau, Frankfurt/New York 1994.
- Bieber, Daniel; Larisch, Joachim; Moldaschl, Manfred (Hrsg.): Ganzheitliche Problemanalyse und -lösung für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz in einem Lager des Lebensmittelhandels, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz – Forschungsanwendung – Fa 33, Dortmund/Bremerhaven 1995.
- ISF-München; INIFES-Stadtbergen; IfS-Frankfurt; SOFI-Göttingen (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1995 – Schwerpunkt: Technik und Region, edition sigma, Berlin 1995.
- Lutz, Burkart; Schröder, Harry (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit im Transformationsprozeß, Rainer Hampp Verlag, München/Mering 1995.
- Rose, Helmuth (Hrsg.): Nutzerorientierung im Innovationsmanagement – Neue Ergebnisse der Sozialforschung über Technikbedarf und Technikentwicklung, Frankfurt/New York 1995.
- Schmidt, Rudi; Lutz, Burkart (Hrsg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. KSPW: Transformationsprozesse, Berlin 1995.
- Schmierl, Klaus: Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik – Neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie, Frankfurt/New York 1995.
- Lutz, Burkart; Hartmann, Matthias; Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Hrsg.): Produzieren im 21. Jahrhundert – Herausforderungen für die deutsche Industrie – Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“ Band I, Frankfurt/New York 1996.

- Lutz, Burkart; Nickel, Hildegard M.; Schmidt, Rudi; Sorge, Arndt (Hrsg.): Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe, Leske + Budrich, Opladen 1996.
- Meil, Pamela (Hrsg.): Globalisierung industrieller Produktion – Strategien und Strukturen – Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“ Band II, Frankfurt/New York 1996.
- Rose, Helmuth (Hrsg.): Objektorientierte Produktionsarbeit – Neue Konzepte für die Fertigung, Frankfurt/New York 1996.
- Sauer, Dieter; Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation – Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“ Band III, Frankfurt/New York 1996.
- Bieber, Daniel (Hrsg.): Technikentwicklung und Industriearbeit – Industrielle Produktionstechnik zwischen Eigendynamik und Nutzerinteressen, Frankfurt/New York 1997.
- Drexel, Ingrid: Arbeitnehmervertretung vor neuen Differenzierungen des Bildungssystems – Neue Bildungsgänge zwischen Dualem System und Hochschule – Entwicklungen, Probleme, Strategien, Frankfurt/New York 1997 (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- Drexel, Ingrid; Giessmann, Barbara (Hrsg.): Berufsgruppen im Transformationsprozeß – Ostdeutschlands Ingenieure, Meister, Techniker und Ökonomen zwischen Gestern und Übermorgen, Frankfurt/New York 1997.
- Heidling, Eckhard: Interessenvertretung im Netz – Institutionalisierte Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe, Frankfurt/New York 1997.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg/New York etc. 1997.
- ISF-München; INIFES-Stadtbergen; IfS-Frankfurt; SOFI-Göttingen (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 – Schwerpunkt: Reorganisation, edition sigma, Berlin 1997.
- Lutz, Burkart (Hrsg.): Zukunftsperspektiven industrieller Produktion – Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“ Band IV, Frankfurt/New York 1997 (im Erscheinen).
- Mendius, Hans Gerhard; Bauer, Reinhard; Heidling, Eckhard: Kraftfahrzeug-Servicetechniker – ein innovativer Qualifizierungsansatz für das Handwerk, Hrsg. v. BMBF, Bonn 1997.
- Schultz-Wild, Lore; Lutz, Burkart: Industrie vor dem Quantensprung – Eine Zukunft für die Produktion in Deutschland, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg/New York etc. 1997.
- Werle, Raymund; Lang, Christa (Hrsg.): Modell Internet? – Entwicklungsperspektiven neuer Kommunikationsnetze, Frankfurt/New York 1997.
- Behr, Marhild von; Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Hrsg.): Globale Produktion und Industriearbeit – Arbeitsorganisation und Kooperation in Produktionsnetzwerken, Frankfurt/New York 1998 (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- Rose, Helmuth; Düll, Klaus (Hrsg.): Kooperative Produktionssteuerung – Innovationsstrategien für Unternehmen der Lebensmittelindustrie, Frankfurt/New York 1998 (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- Rose, Helmuth; Schulze, Hartmut (Hrsg.): Innovation durch Kooperation – Nutzgerechte Bediensysteme in der Serienfertigung, Frankfurt/New York 1998 (Veröffentlichung in Vorbereitung).