

Krise des Flächentarifvertrages und Integrationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden: empirische Untersuchungen am Beispiel zweier mittelständischer baden-württembergischer Branchen

Völkl, Martin

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

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

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Völkl, M. (1998). Krise des Flächentarifvertrages und Integrationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden: empirische Untersuchungen am Beispiel zweier mittelständischer baden-württembergischer Branchen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 5(2), 165-191. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345241>

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.

Martin Völkl*

Krise des Flächentarifvertrages und Integrationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden.

Empirische Untersuchungen am Beispiel zweier mittelständischer baden-württembergischer Branchen**

Ausgehend von den in der Literatur diskutierten Erosionstendenzen der deutschen Tarifpolitik und Integrationsschwächen der Arbeitgeberverbände, untersucht der Beitrag die Funktionsdefizite und Lösungsansätze der Verbände der mittelständisch geprägten baden-württembergischen Steine- & Erden- (ISTE) und Säge- & Holzindustrie (VSH). Mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews mit den relevanten Entscheidungsträgern beider Branchen konnte analysiert werden, daß neben einer schwierigen ökonomischen Situation v.a. die heterogenen Interessen der Mitglieder für die schwindende Bindekraft der Arbeitgeberverbände ursächlich sind. Beide untersuchten Verbände versuchen durch inhaltlich-tarifpolitische wie ordnungspolitische Reformen ihre Integrationsfähigkeit zu erhöhen, können aber nur in begrenztem Umfang der steigenden stillen Tariffucht Einhalt gebieten.

Starting from the literature on the erosion of the German industrial relations system and the weaknesses of the employers' associations, this paper investigates the difficulties faced, and attempted solutions adopted, by employer associations in two sectors in Baden-Württemberg: quarrying (ISTE) and the manufacture of wood products (VSH). Both are characterized by small and medium sized firms. Based on interviews with experts from both sectors, the author found out that, apart from difficult economic conditions, the commitment to the employers' associations is especially diminished by the heterogeneity of members' interests. Both employer associations have tried to reform the contents of bargaining policy and to reorganize their structure to enhance their capacity of integration. Despite their efforts, there is an increasing number of firms that are critical of the collective agreements.

* Dipl.-Verw.Wiss. Martin Völkl, Jg. 1972, Eifelstraße 15, D-73433 Aalen.

Bisherige Forschungsschwerpunkte: System der Arbeitsbeziehungen, insbesondere Arbeitgeberverbände.

** Artikel eingegangen: 12.11.97, revidierte Fassung akzeptiert: 14.4.1998.

1. Einleitung

1.1 Einleitende Bemerkungen

Bis in die 90er Jahre hinein waren die Geschlossenheit auf Seiten der Arbeitgeber sowie die Verpflichtungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände auf die in meist branchenweit vereinbarten Flächentarifverträge kein Problem. Mit jährlich mehreren Tausend abgeschlossenen Tarifverträgen und insgesamt ca. 43000 gültigen Tarifverträgen waren rund 90% der Beschäftigten von zwischen den Sozialpartnern ausgehandelten kollektivvertraglichen Regelungen umfaßt (Bahnmüller/Bispinck 1995: 138f). Das deutsche Tarifvertragssystem der „differenzierten Makroorientierung“ (Zachert 1994: 175) bescherte Deutschland ein relativ geringes Konfliktniveau und durch den international hohen Organisationsgrad der Arbeitgeber einheitliche Arbeits- und Konkurrenzbedingungen.

Seit Beginn der 90er Jahre läßt sich nun eine wachsende Distanz zwischen einem Teil der Arbeitgeber und dem deutschen Modell der industriellen Beziehungen feststellen, die nicht nur inhaltliche (z.B. Niveau und Qualität von Tarifverträgen) und formale (z.B. Abschlußebene und Reichweite von tariflichen Regelungen) Kritik am bestehenden Kollektivverhandlungssystem beinhaltet, sondern weiter geht und Organisation und Verfahren der industriellen Beziehungen und hier speziell der Arbeitgeberverbände in Frage stellt (Schroeder 1995: 45).

Zum einen lassen sich also Erosionstendenzen des Flächentarifvertrages feststellen, wie etwa tarifwidriges Verhalten tarifgebundener Unternehmen. Andererseits betreffen diese Erosionstendenzen in nicht unerheblichem Maße die Integrations- und Verpflichtungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände, die vermehrt durch Verbandsaustritte bzw. Verbandsabstinenz unter Handlungsdruck geraten.

1.2 Problemstellung und Vorgehen

In diesem Themenumfeld bewegt sich auch die Problemstellung dieser Untersuchung. Ausgehend von der Hypothese – die sich auf mehrere empirische Studien stützt (von Vieregge 1994; Schroeder/Ruppert 1996b; Liebernickel 1997) – daß v.a. die Tarifpolitik der vergangenen Jahre und damit die arbeitgeberseitige Kritik an den vereinheitlichenden Regelungen der Flächentarifverträge die Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände geschwächt hat, wurde untersucht, welche Handlungsalternativen die Arbeitgeberverbände sehen, um auf die vorgebrachte Kritik zu reagieren und ihre Integrationsfähigkeit wieder zu erhöhen bzw. ihr Leistungsprogramm stärker an den Bedürfnissen der Mitglieder auszurichten. Empirisch wurde dies beispielhaft am Industrieverband Steine und Erden Baden-Württemberg e.V. (ISTE) und dem Verband der Säge- und Holzindustrie Baden-Württemberg e.V. (VSH) analysiert.

Abgesehen davon, daß der Informationsstand über Politik und Strategien der Arbeitgebervereinigungen bislang eher niedrig ist (Schnabel/Wagner 1996: 294), setzt sich die Wissenschaft darüber hinaus vornehmlich mit den Kernsektoren der Industrie (z.B. Metall, Chemie, etc.) auseinander, wobei diesen, so Bahnmüller und Bispinck (1995: 145), noch am ehesten eine modifizierte Erhaltung des bisherigen Systems gelingen dürfte, jedoch in den kleinen, mittelständisch geprägten Zulieferin-

dustrien bisher praktizierte Verfahren eher in Frage gestellt werden (vgl. Einführung der Mitgliedschaft ohne Tarifbindung in der rheinland-pfälzischen holz- und kunststoffverarbeitenden Industrie; Müller-Jentsch 1993: 501). So läßt sich auch die Auswahl der mittelständisch geprägten Steine- und Erden- und Säge- und Holzindustrie begründen, die als Zulieferbranchen der Baubranche unter starkem Kostendruck stehen und sich dadurch zu z.T. innovativen Änderungen in den Tarifverträgen veranlaßt fühlen.

Der erste Teil der Arbeit (Kap. 1-2) dient als Hinführung auf die daran anschließende empirische Untersuchung und umreißt die Diskussion um die Erosion des Flächentarifvertrages und deren Auswirkungen auf die Arbeit der Arbeitgeberverbände.

Der zweite Teil (Kap. 3) liefert die empirischen Ergebnisse der Branchenuntersuchung. Mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews¹ mit den relevanten Entscheidungsträgern der betroffenen Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften und einiger Unternehmen wurden die Handlungsstrategien des ISTE und des VSH analysiert und geklärt, inwieweit die Auswirkungen der Krise des Flächentarifvertrages die Integrationsfähigkeit der beiden Verbände beeinflussen und welche Strategien sie zur Stärkung ihrer Integrationsfähigkeit präferieren bzw. anstreben.

Abschließend versucht Kapitel 4 eine Bewertung und Zusammenfassung der Ergebnisse zu geben und einen Ausblick für die Zukunft des deutschen Tarifvertragsystems anzustellen. Ferner soll geklärt werden, ob es sich bei den Krisenerscheinung in den untersuchten Branchen um Sonderfälle handelt oder ob sie einem allgemeinen Trend folgen und wie der Stand der Organisationssicherung (theoretisch) beurteilt werden kann.

2. Zustand und Krise des deutschen Tarifvertragssystems und der Arbeitgeberverbände

2.1 Die Erosion des Flächentarifvertrages

Seit der fristlosen Kündigung des Stufentarifvertrags für die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie durch die Arbeitgeber 1993 ist die deutsche Tariflandschaft nicht zur Ruhe gekommen. Die seit fast 50 Jahren bewährte Tarifpolitik ist unter Legitimationsdruck geraten und droht von außen wie von innen zu erodieren.

a) Erosionsfaktoren:

Die Globalisierung und Internationalisierung von Wirtschaft und Unternehmen und damit einhergehend die Reorganisation der Arbeits- und Produktionsstrategien reduzieren die Verbindlichkeit nationaler Regelungssysteme, so daß Traxler konstatiert, der Flächentarif sei in Zeiten standardisierter Massenfertigung funktional gewesen, scheine aber mit der „post-fordistischen, flexiblen Spezialisierung“ (Traxler 1997: 103) nicht mehr fertig zu werden.

¹ Die Interviews wurden von April bis Juni 1997 vom Verfasser geführt.

Die strukturelle Krise der Tarifpolitik wird gleichzeitig durch die fortschreitende Individualisierung und Pluralisierung der Lebens- und Arbeitsverhältnisse verschärft, es greift also eine stärkere Heterogenisierung der Einzelinteressen bei Arbeitgebern wie bei Arbeitnehmern Platz, die die Mediatisierung der Interessen in den Verbänden deutlich erschwert (Bahnmüller/Bispinck 1995: 142ff). Die Interessendifferenzierungen innerhalb der Mitgliederschaft (z.B. Rationalisierungsgewinner vs. -verlierer, kapital- vs. personalintensive Betriebe) läßt die Polarität zwischen Arbeit und Kapital verwässern und führt zu unterschiedlichen Meinungen innerhalb einer Klientel (Mückenberger 1995: 24). So sehen viele Arbeitnehmer heute in der traditionellen, auf Vereinheitlichung abzielenden Tarifpolitik der Gewerkschaften eine unangemessene Vereinfachung, die ihren Bedürfnissen nicht mehr entspricht. Auf Arbeitgeberseite bevorzugen erfolgreiche Manager „maßgeschneiderte“ Lösungen und rufen deshalb nach einer radikalen Verbetrieblichung der Tarifverhandlungen (Bahnmüller/Bispinck 1995: 143f).

Die systemimmanenten Erosionstendenzen zeigen sich am deutlichsten im Repräsentationsverlust der Verbände. Trotz einer weiterhin hohen tariflichen Deckungsrate von über 80%, sinken die Organisationsgrade von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden; die Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU) geht von einem (pessimistischen) Arbeitgeber-Organisationsgrad von insgesamt 56% aus, niedriger bei Kleinbetrieben und über 80% bei Großfirmen mit mehr als 1000 Beschäftigten (UNI-ASU 1997). Ausgelöst wurde dieser Trend durch die zunehmende Zahl von Verbandsaustritten bzw. Nichteintritten neuer Firmen (vgl. ausführlicher in Kap. 2.2), wobei jedoch die Mitgliederbeschäftigtenzahl von 1990 bis 1995 bedingt durch Arbeitgeberverbandsaustritte lediglich um 3,9% sank, was zeigt, daß von den Verbandsaustritten bislang kein quantitativ bedeutender Einbruch in die Geltungskraft des Flächentarifs ausgeht (Schroeder/Ruppert 1996a: 319), da v.a. kleine und mittlere Firmen den für sie relativ risikolosen Austritt wagen. Dramatischere Entwicklungen zeichnen sich in den neuen Bundesländern ab, wo ebenso nicht die Verbandsflucht, sondern v.a. die Verbandsabstinenz neuer Firmen die Verpflichtungsfähigkeit der Verbände schwächt. So blieben originäre ostdeutsche Firmenneugründungen zu 100% den Arbeitgeberverbänden fern; eine flächendeckende Geltung der Institution Tarifautonomie konnte im ostdeutschen verarbeitenden Gewerbe bislang also nicht erreicht werden (Ettl/Heikenroth 1996: 143, 151).

Die Unzufriedenheit der Unternehmen zeigt sich in der Kritik an den (angeblich) nicht mehr zeitgemäßen Tarifverträgen (Siebel 1995). Die Kollektivverträge werden als zu starr und zu stark normiert empfunden und das Verhalten der Arbeitgeberverbände gegenüber den Gewerkschaften als zu zurückhaltend und reaktiv kritisiert (UNI-ASU 1997: 26ff). Gefordert wird deshalb eine stärkere Differenzierung und Flexibilisierung der Flächentarife, die auch die Berücksichtigung betrieblicher Sondersituationen zulassen.

b) Folgen und Verschärfung der Erosion:

Als Folge der bisher diskutierten Kritikpunkte und Erosionstendenzen kam es zu einem tarifpolitischen Strategiewechsel der Arbeitgeber. Seit 1993 gibt es auf breiter Front arbeitgeberseitige Tarifvertragskündigungen, bis 1995 in mehr als 20 Tarifbereichen (Bispinck 1995: 22). Dabei stellen die Arbeitgeber detaillierte Forderungskataloge auf, so daß die Zeit der klaren Rollenverteilung zwischen fordernder Gewerkschaft und abwiegelndem Arbeitgeberverband vorbei zu sein scheint.

Erste Resultate der Anpassungsinitiativen der Tarifvertragsparteien sind zu sehen: So haben Elemente der Dezentralisierung und Flexibilisierung mittlerweile fast in alle Branchentarifverträge Eingang gefunden² und wurden von der Rechtsprechung auch weitgehend anerkannt (Wendeling-Schröder 1997: 90ff). Auch scheint ein Konsens zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, Tarifverträge für betriebspezifische Regelungen zu öffnen, erzielt (vgl. die Anmerkungen zu einer Reform des Flächentarifvertrags von DGB-Chef Schulte; „FAZ“ 20.05.1997). Ohnehin ist die Differenzierung innerhalb und zwischen den Branchen erheblich größer als üblicherweise angenommen (Bispinck 1994: 51). Vorbild vieler Modernisierungsbemühungen sind dabei die Reformen in der Chemieindustrie, wo mit der Vereinbarung von auf die Auftragslage abgestimmter Arbeitszeiten, Nofallklauseln, der möglichen Aussetzung des Weihnachtsgeldes für Betriebe in ökonomischen Schwierigkeiten und schließlich der Einführung von Öffnungsklauseln im Entgeltbereich zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und standortfördernder Investitionen schon lange nicht mehr von einem tarifpolitischen Korsett gesprochen werden kann (Fricke 1996: 8f).

Die gravierendste Folge für den Bestand des Flächentarifvertrags, die sich aus Erosionstendenzen ergibt, ist die wachsende Zahl von vertragswidrigen Vereinbarungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat am gültigen Tarifvertrag vorbei (u.a. Franzen 1994: 162; Bispinck 1996: 26). So stellen nicht die Verbandsflucht oder Verbandsabstinz, sondern v.a. die Tariffucht den Fortbestand des Flächentarifs in Frage (Murmans 1996: 47). Die Arbeitgeberverbände scheinen die Tariffucht teilweise zu akzeptieren, um eine Verbandsflucht zu vermeiden (Schroeder/Ruppert 1996a: 327; UNI-ASU 1997: 32) und auch den Gewerkschaften sind aufgrund der fehlenden Möglichkeit einer Verbandsklage (Däubler 1995: 68) und aufgrund um ihre Arbeitsplätze bangender Arbeitnehmer oft die Hände gebunden. Laut einer ASU-Umfrage befolgen nur 45% der tarifgebundenen Unternehmen die Tarifverträge voll, während 55% abweichende Regelungen praktizieren. V.a. wird dabei in Fragen der Arbeitszeit vom Tarifvertrag abgewichen: hier geben durchschnittlich 76% der Unternehmen zu, die tariflichen Normen zu mißachten (UNI-ASU 1997).

Neben der Vereinbarung rechtswidriger Betriebsvereinbarungen bzw. stillschweigender Absprachen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft gibt es noch weitere „Exit-Optionen“ (Stumpfe 1996: 2), um sich der Tarifbindung zu entziehen (Ellguth/Promberger/Trinczek 1995; Hensche 1996: 332ff): Die Neugründung oder Ausgründung von Firmenteilen ist die prominenteste Strategie. Durch die gesellschaftsrechtliche Umwandlung von Firmenteilen entstehen neue Unternehmen, die

² Vgl. die umfangreiche Übersicht in Bispinck 1997: 555f.

dann, sofern sie dem Arbeitgeberverband nicht beitreten, der Tarifbindung nicht mehr unterliegen (vgl. Porsche, „Handelsblatt“ 04./05.04.1997). Die Verlagerung der Produktion ins Ausland, der Abbau der Fertigungstiefe zugunsten ausländischer Lieferanten oder der Verbandswechsel in günstigere Tarifverträge sind drei weitere Tariffluchtstrategien.

Folge der Arbeitgeberverbandsaustritte bzw. Nichteintritte ist die verstärkte Ausbreitung tarifloser Arbeitsverhältnisse. Aufgrund des geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrades in Kleinbetrieben, hat für diese Unternehmen i.d.R. ein Verbandsaustritt auch nicht die Bemühungen der Gewerkschaft zum Abschluß eines Haus- oder Anerkennungstarifvertrags zur Konsequenz. Dies führt zu einem „Dualismus in den Arbeitsbeziehungen“ (Traxler 1997: 114): disorganisierte, tariflose Arbeitsmarktsegmente existieren neben tariflich regulierten; das „Tarifverhältnis (gerät, d. Verf.) somit zum Programm von (relativ privilegierten) Minderheiten“ (ebd.).

Zusammenfassend läßt sich für die Arbeitgeber und ihre Verbände feststellen, daß die steuernden Funktionen der Flächentarifverträge durch die Erosionstendenzen in Frage gestellt werden. Durch die vermehrte Außenseiterkonkurrenz tarifloser Unternehmen sowie durch den ausländischen Druck auf das deutsche Tarifsysteem gerät die Standardisierungsfunktion zusehens in Bedrängnis. Neben der Entstandardisierung der Angebotsbedingungen verliert auch der Kartell- und Ordnungseffekt an Gewicht, da die Bedingungen nicht mehr für alle Anbieter gleich gelten. Daß durch betriebliche Eingriffe der Arbeitgeber in das tariflich gesicherte Niveau auch der Betriebsfrieden leidet, läßt sich durch zahlreiche Beispiele (vgl. Fa. Viessmann, IBM, Ravensburger AG, etc.) belegen.

2.2 Binde- und Integrationsprobleme der Arbeitgeberverbände

Das Verhältnis Unternehmen-Arbeitgeberverband ist im Umbruch. War es früher selbstverständlich, Mitglied eines Verbandes zu sein, greift heute ein von gesteigertem unternehmerischen Selbstbewußtsein gekennzeichnetes Kosten-Nutzen-Denken Platz (Kühlhorn 1994: 16; Schroeder 1995: 46).

Alle Untersuchungen, die die Bindekraft von Arbeitgeberverbänden bzw. Verbandsaustritte erforschen, kommen zu dem Ergebnis, daß zum einen die Tarifpolitik bzw. die Tarifverträge die Hauptkritikpunkte an der Arbeit der Verbände und damit zentraler Austrittsgrund sind (Langer 1994: 137; Schroeder/Ruppert 1996a: 323; UNI-ASU 1997: 77; IFM 1997: 45). Zum anderen sind es v.a. mittelständische Unternehmen, die Kritik üben oder den Austritt vollziehen (von Vieregge 1993: 743; Langer 1994: 149; Schroeder/Ruppert 1996a: 319f; Liebernickel 1997: 5).

Uneinheitlich ist das Bild bei den Verbandsdienstleistungen: Während die Mittelstandsumfrage des Instituts für Mittelstandsforschung (IFM) (1997: 34ff) und eine Untersuchung bei HESSENMETALL (von Vieregge 1993: 745) gerade darin die stärkste und unzweifelhafteste Bindekraft sehen, fanden Schroeder/Ruppert (1996a: 323) heraus, daß 34% der westdeutschen Betriebe mit den Beratungs- und Unterstützungsleistungen des Verbandes unzufrieden sind. Dies muß aber kein Widerspruch

sein, sondern kann mit dem individuellen, subjektiven Nutzen der kollektiven und selektiven Güter erklärt werden. Keller (1988: 399f) macht dies anhand eines zu Olson differenzierten Kollektivgutbegriffs deutlich: So können beispielsweise kleine und große Firmen eines Verbandes in unterschiedlicher Weise vom selben Kollektivgut profitieren, etwa von der Bereitstellung verschiedener Arbeitszeitmodelle im Tarifvertrag, je nachdem, wie stark ein Unternehmen von variierender Arbeitsauslastung betroffen ist.

Daß die Organisationsgrade (Schnabel/Wagner: 50,7% ASU: 56%, IFM: 60,5%, Schroeder/Ruppert: 66%) und die angegebenen Austrittswahrscheinlichkeiten (IFM: 8,6%, Liebernicketel: 15%, ASU: 25%) in der Literatur differieren, läßt sich mit den unterschiedlichen Grundgesamtheiten der Studien erklären, erstaunlich ist jedoch, daß angesichts der an der Tarifpolitik und den verbandlichen Leistungen z.T. massiv geäußerten Kritik nicht mehr Arbeitgeber die Exit-Option realisieren (Schroeder/Ruppert 1996a: 327). Da sich eine monokausale Beziehung zwischen schlechter Geschäftslage und Austrittsentscheidung nicht herstellen läßt (ebd.: 328), deutet vieles darauf hin, daß für die vollzogenen Austrittsfälle tatsächlich die Kritik an der erhaltenen Leistung und nicht externe Gründe ursächlich waren. Dies wird auch durch Langer (1994: 139f) bestätigt, der nachweisen konnte, daß Austrittsentscheidungen nicht spontan erfolgen, sondern erst nach einer mehrjährigen Phase der Unzufriedenheit.

Solange sich die ausgetretenen Betriebe am Flächentarif orientieren, ist die Entwicklung nicht beängstigend. Destabilisierende Auswirkungen hätte erst ein zahlreiches, öffentlich akzeptiertes Unterlaufen der tariflichen Mindestbedingungen; zumal für den Bereich der Metall- und Elektroindustrie die IG Metall nur in 13% der Austrittsfälle Anerkennungstarifverträge abschließen konnte (Schroeder/Ruppert 1996b: 42) und dies in anderen Branchen kaum anders sein dürfte.

Erschreckend ist jedoch, daß das „historische Bündnis“ (Schroeder 1995: 47) zwischen Mittelstand und Großindustrie zu brechen droht. Während die Bindekraft der und die Zufriedenheit mit den Verbänden mit steigender Beschäftigtenzahl zunimmt (DG-Bank 1996: 12; IFM 1997: 35ff; Liebernicketel 1997: 13), ist ein von mittelständischen Unternehmen häufig geäußelter Kritikpunkt die Dominanz der Großbetriebe in der Verbands- und Tarifpolitik (Langer 1994: 144f; UNI-ASU 1997: 14, 27). Probleme ergeben sich v.a. bei kleinen und mittleren, personalintensiven Betrieben, wenn die kapitalintensiven Großbetriebe zur Abwendung des für sie ungleich größeren Streikrisikos auch höhere Lohnsteigerungen akzeptieren (UNI-ASU 1997: 26f). Des weiteren können Großbetriebe eher tarifliche Lohnsteigerungen durch Rationalisierung und Auslandsverlagerung bzw. Arbeitszeitverkürzung durch organisatorische Änderungen (vgl. 50 verschiedene Arbeitszeitmodelle bei der Beiersdorf AG; Fricke 1996: 9) ausgleichen, als Klein- und Mittelbetriebe (Langer 1994: 144f). Ähnliche Interessendivergenzen bestehen auch im Nutzen des Leistungsangebots der Verbände: Sind Kleinbetriebe aufgrund fehlender eigener personeller Ressourcen primär an der Bereitstellung eines breiten Dienstleistungsprogramms interessiert, schätzen die Großbetriebe insbesondere die Einflußnahme der Verbände auf die Politik sowie die für sie günstigen Branchentarifverträge (Schroeder 1995: 47).

Zur Aufrechterhaltung der Integrationsfähigkeit der Verbände wird deshalb ein richtiger Aufgabenmix aus Einzelvertretung von Unternehmerinteressen, der Tarifpolitik und dem gesamtgesellschaftlichen Auftrag gefordert (von Vieregge 1993: 744f). Dabei darf aber auch der Solidargedanke nicht zu kurz kommen. So sollten die Arbeitgeberverbände, auch wenn eine wachsende Zahl von Unternehmen nicht mehr bereit ist, für eine unbestimmte Menge klassischer Dienstleistungen Beiträge zu entrichten (Hüttenbach 1996: 840), sondern gerade im Zuge der zunehmenden Differenzierung und Flexibilisierung der Tarifverträge (mit Recht) eine zunehmende Hilfestellung im Sinne einer Umsetzungsberatung verlangen, dennoch ihren traditionellen Charakter einer Kollektivgemeinschaft nicht aus den Augen verlieren. Die reinen Dienstleistungen könnten schließlich auch über den Markt bezogen werden.

Die ASU fordert deshalb die Weiterentwicklung der Arbeitgeberverbände (UNI-ASU 1997: 78) zur Stärkung ihrer Bindekraft: So sollen die Verbände weg vom Selbstverständnis der reinen Abwehrorganisation, hin zu einem „aktiven Gestaltungsorgan“, das die Mitglieder nicht als Beitragszahler, sondern als Kunden, Nicht-Mitglieder als potentielle Kunden betrachtet. Zur Überwindung der Integrationschwäche sind also nicht nur Änderungen am Leistungsprogramm der Verbände vorzunehmen, sondern es muß auch eine Diskussion über das Selbstverständnis der Arbeitgebervereinigungen in Gang kommen.

3. Funktionsdefizite und Lösungsansätze der Verbände der baden-württembergischen Steine- & Erden- und Säge- & Holzindustrie

3.1 Strukturen und wirtschaftliche Entwicklung der untersuchten Branchen

Die Arbeit der Verbände und speziell die Tarifpolitik werden entscheidend durch die wirtschaftlichen Bedingungen und die strukturellen Voraussetzungen einer Branche beeinflusst. So konnte oben bereits gezeigt werden, daß ein Großteil des Reformdrucks auf die wirtschaftliche Notlage vieler Betriebe und Probleme der Interessenvereinheitlichung auf Interessendivergenzen unter den Mitgliedern zurückzuführen sind.

Sowohl die Steine- und Erden- als auch die Säge- und Holzindustrie sind von der Entwicklung der Baukonjunktur abhängig (ISTE 1997: 4; VSH 1996: 23), da die Bauwirtschaft oftmals der alleinige Abnehmer der Rohstoffe ist³. Neben der angespannten Kassenlage bei Bund, Ländern und Gemeinden, die die Bauinvestitionen der öffentlichen Hand weiter zurückgehen läßt, reagiert auch die Bevölkerung aufgrund eines stagnierenden Nettoeinkommens und ungewisser Zukunftsaussichten derzeit mit Konsumzurückhaltung. So verringerte sich im Wohnungsbau, der bei weitem wichtigsten Bausparte, der Neubau von Wohn- und Nichtwohngebäuden 1996 um

³ Produktpalette der Steine- und Erdenindustrie: Zement, Beton und Betonwaren, Naturstein, Kalk, Gips, Granit, Sand, Kies, Verbund- und Dämmstoffe, Baustoffrecycling.

Produktpalette der Säge- und Holzindustrie: Schnitthölzer aller Art und deren Verarbeitung, von Kisten und Paletten bis hin zu Holzhäusern und Autointerieur; nicht umfaßt: Möbelindustrie.

13% und auch im Wirtschaftsbau sind mit einem Rückgang von 8% im Hoch- und 4% im Tiefbau die Sättigungstendenzen an Büro- und Gewerbeflächen deutlich sichtbar (ISTE 1997: 4f).

Dies bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Steine- und Erdenindustrie: So verzeichnete die Branche 1996 einen Umsatzrückgang von durchschnittlich 8% auf 6,3 Mrd. DM. Außerdem mußten rund 1500 Arbeitsplätze abgebaut werden („Stuttgarter Zeitung“ 06.06.1997). Auch 1997 sah die Entwicklung nicht erfreulich aus, so daß die Geschäftsführung des ISTE von einem weiteren Produktions- und Umsatzrückgang in Höhe von ca. 7% ausging.

Obwohl sich Holz als Baustoff zunehmender Beliebtheit erfreut, scheinen die wirtschaftlichen und strukturellen Probleme der Säge- und Holzbranche noch gravierender zu sein als die der Steine und Erden. Nach Jahren des „billigen Holzes“ aufgrund einiger verheerender Stürme, hatten viele Firmen investiert und ihre Kapazitäten ausgeweitet, so daß sie zur Bedienung der Verbindlichkeiten auf eine volle Auslastung der Anlagen angewiesen waren. Parallel zum Verbrauchsrückgang im Bauwesen, kam es zu einem drastischen Währungsverfall der schwedischen Krone, so daß die ohnehin hohe Importquote von 41,4% auf 43,4% stieg, während der Export um 7,2% zurückging (VSH 1996: 23f). Die schwierigen Absatzmöglichkeiten im In- und Ausland, die niedrigen Importpreise und der Produktionsdruck im Inland hatten einen enormen Preisverfall zur Folge, so daß als Konsequenz zwischen Oktober 1995 und Dezember 1996 ca. 7% der Arbeitsplätze abgebaut wurden (GHK 1996: 1).

Verstärkt wird die verschärfte Wettbewerbssituation noch durch einen zunehmenden Verdrängungs- und Konzentrationswettbewerb. Bedingt durch den schnellen technischen Wandel und Nachfolgeproblemen in den vielen familienbetrieblich organisierten Unternehmen⁴, gibt es immer weniger Betriebe, die immer mehr Schnittholz produzieren. Hatten 1976 nur 5% der Sägewerke einen Einschnitt von 20000 Fm, so sind es 1995 bereits rund 50%. Dabei produzieren gerade einmal 1,6% der deutschen Sägewerke 30,6% der gesamten Einschnittmenge, während die Kleinstbetriebe (bis unter 1000 Fm) mit einem Anteil von 31,9% an allen Sägewerken gerade 2,1% der Holzmenge liefern (Lückge/Weber 1997: 3). Daß die Großbetriebe in der Preisgestaltung beim Einkauf durch ihre größeren Abnahmemengen Preisvorteile realisieren können, erleichtert selbstverständlich die Situation der Kleinbetriebe nicht, sondern läßt die Spannungen in der Mitgliederschaft noch zunehmen.

Die prekäre Kostenlage bei der Holzbeschaffung zeigt sich auch in der Bedeutung der Tarifpolitik. Da die Betriebe rund 60% der Kosten für die Holzbeschaffung aufwenden müssen und die Personalkosten lediglich mit durchschnittlich 15,7% zu Buche schlagen (VSH 1997: 21), hat der Personalbereich und damit auch die Tarifpolitik für viele Klein- und Mittelbetriebe eine nachgeordnete Bedeutung. So mußte 1997 eine Verhandlungsrunde der Lohntarifverhandlungen abgesagt werden, da auf

⁴ 99% der Sägewerke sind sog. Einbetriebunternehmen (das „Unternehmen“ besteht aus genau einem Betrieb), lediglich 1% der Werke gehört einem Konzern oder einer Unternehmensgruppe an (Lückge/Weber 1997: 2).

Arbeitgeberseite nur die zwei Vertreter der Großfirmen erschienen waren, während die Vertreter der Klein- und Mittelbetriebe der Verhandlung aus Desinteresse fernblieben.

In den vorangegangenen Kapiteln konnte bereits gezeigt werden, daß gerade die mittelständische Wirtschaft Probleme mit den traditionellen Prozessen und Strukturen des deutschen Tarifsystems hat. Auch die untersuchten Branchen weisen nach der quantitativen Definition des Wirtschaftsministeriums⁵ eine klein-mittelständische Struktur auf: So haben die 537 Mitglieder des VSH im Durchschnitt etwa 10 Beschäftigte pro Betrieb (bei insgesamt etwa 10000 Beschäftigten aller Mitgliedsfirmen der Branche) und erwirtschaften 6,6 Mio. DM Umsatz pro Jahr und Betrieb (VSH 1996: 21). In der Steine- und Erdenindustrie beschäftigen die 593 Mitgliedsfirmen rund 22000 Arbeitnehmer („Stuttgarter Zeitung“ 06.06.1997) und erreichen durchschnittlich 11,8 Mio. DM Umsatz/Jahr (die Zementindustrie liegt hier jedoch deutlich über dem Durchschnitt).

Beide untersuchten Verbände, ISTE und VSH, sind Gemeinschaftsverbände, d.h. sie sind als Arbeitgeberverband Tarifträger und bieten darüber hinaus als Wirtschaftsverband den Mitgliedern ein breites Dienstleistungsprogramm an. Der Organisationsgrad der Arbeitgeber liegt in beiden Branchen sehr hoch, weshalb auch noch keine der beiden Branchen jemals von einer Allgemeinverbindlicherklärung betroffen war. Laut Verbandsangaben sind im VSH 95% der Sägewerke und holzbearbeitenden Unternehmen in Baden-Württemberg organisiert. In der Steine- und Erdenbranche liegt der Organisationsgrad mit rund 80% nur unwesentlich niedriger; in der großbetrieblich strukturierten Teilbranche der Zementindustrie sind sogar 100% der Unternehmen Mitglied des ISTE.

In den entsprechenden Industriegewerkschaften IG BAU und GHK ist die Mitgliederentwicklung dem Trend entsprechend leicht rückläufig. Der Organisationsgrad der IG BAU wird in der Steine- und Erdenbranche auf ca. 40% geschätzt, während in der Säge- und Holzbranche i.d.R. nur Mittel- und Großbetriebe nennenswerte gewerkschaftliche Organisationsgrade aufweisen. Firmentarifverträge bilden in beiden Branchen die Ausnahme (Bellmann/Kohaut 1996: 13), während Betriebsräte in ca. 35% der Betriebe (Steine und Erden) bzw. in den meisten Firmen ab 50 Beschäftigten (Säge und Holz) bestehen. Ein Problem sind hier wiederum die Kleinbetriebe: In der westdeutschen Holzindustrie liegt die Betriebsratsquote im kleinbetrieblichen Bereich bei nur 10%, weshalb Rudolph/Wassermann (1996: 61f) von einem „Rückzug der GHK aus den kleinen Betrieben“ sprechen.

In den alten Bundesländern gibt es nach Revel (1994: 66) in der Steine- und Erdenindustrie 21 Verhandlungseinheiten mit insgesamt ca. 155000 Arbeitnehmern, in der Säge- und Holzbranche 10 Verhandlungseinheiten mit ca. 44000 Arbeitnehmern, was deutlich macht, daß Baden-Württemberg zu den wichtigsten Standorten der bei-

⁵ Klein: bis 9 Beschäftigte, bis <1 Mio. DM Umsatz/Jahr; mittel: 10-499 Beschäftigte, 1 bis <100 Mio. DM Umsatz/Jahr; groß: 500 und mehr Beschäftigte, 100 Mio. DM Umsatz/Jahr und mehr (Krickhahn 1995: 20).

den Industriezweige gehört. So befinden sich fast alle bedeutenden deutschen Zementhersteller in Baden-Württemberg und auch der VSH scheint innerhalb der Vereinigung deutscher Sägewerksverbände eine führende Rolle einzunehmen.

Abschließend läßt sich also feststellen, daß die beiden untersuchten Branchen vergleichbare Ausgangsbedingungen haben, was die Struktur der Mitgliederschaft und die Ausrichtung der Produktprogramme anbelangt, wenn auch die wirtschaftlich und strukturell bedingten Lasten in der Säge- und Holzbranche größer sind.

3.2 Gründe der Integrationskrise

Die Frage nach der Existenz einer Integrationskrise wurde von allen befragten Akteuren eindeutig mit „Ja“ beantwortet und auch die Geschäftsführungen der beiden Verbände zeigen in ihren Aktivitäten, daß sie versuchen, auf die Bedürfnisse der Mitglieder verstärkt einzugehen; vielleicht mehr als dies früher nötig war.

Trotzdem scheinen die Ausgangsbedingungen zur Bewältigung der Integrationskrise unterschiedlich. Beim ISTE ist die Tarifpolitik bzw. sind die starren, unflexiblen Tarifverträge der Hauptkritikpunkt der Unternehmer. Die Defizite sind aber im Verband erkannt und der Sozialpolitische Ausschuß versucht sie seit gut einem Jahr durch eine offensiv-gestaltende Tarifpolitik zu korrigieren. Erste Erfolge zeigen sich beim geänderten Rahmentarifvertrag (RTV). Beispiele sind hier etwa die diversen Öffnungsklauseln: durch Betriebsvereinbarung im Betrieb festlegbare Erschwerniszuschläge, Arbeitszeitkorridor mit Ausgleichszeitraum, Reduzierung des Urlaubstagegeldes sowie die Berechnung des Urlaubsentgelts und der Entgeltfortzahlung ohne Hinzuziehung von Mehrarbeit und Mehrarbeitszuschlägen, etc.

In der Säge- und Holzbranche spielt zwar die vereinheitlichende Tarifpolitik ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Verbandskritik, jedoch kommen zu den internen Problemen hier auch externe Schwierigkeiten in Form der strukturellen und wirtschaftlichen Krise. Diese Krise, die einerseits ihren Ausdruck im eben beschriebenen Verdrängungs- und Konzentrationswettbewerb findet, zeigt sich andererseits auf Verbandsebene besonders deutlich in den immensen Schwierigkeiten des VSH, seiner Einwirkungs- und Durchführungspflicht nachzukommen. Ein Kleinbetriebsvertreter sagt stellvertretend für viele seiner Unternehmerkollegen: „Wenn speziell die Klein- und Mittelbetriebe zur Anwendung der Tarife gezwungen werden, wird es zu Austritten in erheblichem Umfang kommen.“

Es wurde in den Gesprächen sehr deutlich, daß die Kleinbetriebe kein Interesse mehr an der Tarifpolitik haben, sondern auf Individualstrategien vertrauen und die Großbetriebe bei ihren Anstrengungen zum Erhalt des Flächentarifs alleine lassen (vgl. das o.g. Beispiel aus der Tarifrunde 1997). So bezeichnet ein Kleinunternehmer die Tarifpolitik als „Randbereich“ der verbandlichen Arbeit und auch der GHK-Gewerkschaftssekretär bestätigt, daß der entscheidende Punkt die Radikalität der „Kleinen“ sei, da ihnen z.T. die Einsicht in die Notwendigkeit kollektiver Regelungen fehle. Die Diskussion über die Einführung einer gespaltenen Mitgliederschaft zur Steigerung der Integrationskraft gegenüber den Kleinfirmen und sogar die Gründung ei-

nes eigenen Verbandes durch die Großbetriebe als mögliche Reaktion, falls es zu einer Verbandsspaltung kommt, unterstreichen darüber hinaus die Einschätzungen, daß der Konsens zwischen Groß- und Kleinbetrieben, an der Institution des Flächentarifvertrages festzuhalten, im Prinzip gebrochen ist. Die Kleinunternehmer betreiben so nicht selten eine eigenständige „Tarifpolitik“, d.h. sie profitieren vom geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad und vereinbaren v.a. im Bereich Mehrarbeit oder betriebliche Sonderzahlungen betriebsindividuelle Regelungen am Tarifvertrag vorbei, während die Großbetriebe keine sinnvolle Alternative zum Flächentarif sehen. Unter den Arbeitgebern herrscht darüber hinaus ein starkes Konkurrenzdenken („alles Einzelkämpfer“), das Kooperationen fast unmöglich macht und eine Unternehmersolidarität äußerst kritisch sieht.

Ähnliche Interessendivergenzen zwischen Groß- und Kleinbetrieben gibt es in der Steine- und Erdenindustrie nicht. Hier existieren zwar unterschiedliche Interessen in den verschiedenen Teilbranchen⁶, dies konnte aber bislang in der Tarifpolitik ausgeglichen werden (z.B. Branchenfenster für die Transportbetonindustrie: größerer Arbeitszeitkorridor) und bereitet allenfalls der Gewerkschaft Probleme, da der Verband nach dem „Geleitzugprinzip“⁷ verhandelt und sich so gewinnstärkere Fachgruppen (z.B. Zement) nicht selten hinter den schwächeren „verstecken“ können und davon profitieren.

Die verbandlichen Dienstleistungen scheinen die größte Bindekraft auf die Unternehmen auszuüben. Die Tarifbindung und damit die Vorstellung einer solidarischen Arbeitgebergemeinschaft gegenüber den Gewerkschaften ist aber nur für die Großbetriebe eine gewünschte und wichtige Verbandsleistung, so daß die Vereinigungen über den Status einer Not- oder Gefahrgemeinschaft (v.a. in der Säge- und Holzbranche) kaum noch hinausreichen.

Bislang kam es in keinem der beiden Verbände – wohl eher aus Bequemlichkeit oder aufgrund von Rechtsunsicherheit, so ein Unternehmer – zu massiven Austritten, sondern die Unternehmen beschränkten sich auf eine intern ausgerichtete „voice“-Strategie, um die bestehenden Unzulänglichkeiten bei fehlenden „exit-Chancen“ systemimmanent zu lösen. Aufgrund der fehlenden Solidarfunktion der Arbeitgeberverbände könnte aber ein entsprechender Anlaß (z.B. das erfolgreiche Ausscheren einiger Meinungsführer) verstärkte Austrittsneigungen zur Folge haben.

Deshalb läßt sich feststellen, daß eine eigenverschuldete Verbandskrise durch eine verfehlte Tarifpolitik nur bedingt zutrifft, allgemein aber – und hier besonders in der Säge- und Holzindustrie – v.a. die Heterogenisierung der Interessen (zwischen Groß- und Kleinbetrieben) die Verbände vor große Probleme stellt.

Die Unternehmen scheinen, bedingt durch die wirtschaftliche Rezession, verstärkt zu subjektiven Kosten-Nutzen-Abwägungen beim Verbleib im Verband *und*

⁶ z.B. hinsichtlich witterungsabhängiger Produktion beim Abbau von Rohstoffen vs. Fabrikfertigung bei der Herstellung von Betonwaren oder Just-in-time-Produktion bei Transportbeton vs. mögliche Lagerhaltung bei der Zementherstellung.

⁷ Die schwächste Fachgruppe gibt das Tempo bei der Tarifentwicklung vor.

v.a. bei der Anwendung der Tarifnormen zu greifen, was die Loyalitätssicherung auf Verbandsseite enorm erschwert, so daß einzelne Verbände, wie etwa der VSH, vielleicht zukünftig ganz in Frage gestellt werden. Damit könnten sich die kleinen und mittelständischen Betriebe langfristig aber durchaus selbst schaden, weil diese Betriebe m.E. ohne vernünftige Verbandsbildung – und das heißt auch Tarifbindung – dauerhaft nur schwer überleben können, da auch sie durch den standardisierenden und ordnenden Charakter der Tarifverträge von Verhandlungskosten auf betrieblicher Ebene entlastet und durch die Befriedungsfunktion von die Produktivität beeinträchtigenden, unmittelbaren Konfliktkosten befreit werden.

3.3 Inhaltlich-tarifpolitische Änderungsstrategien

Alle Gesprächspartner (in eingeschränktem Umfang auch die Gewerkschaftsvertreter) sind sich einig, das Tarifvertragssystem zu reformieren, d.h. mehr Öffnungsklauseln zu vereinbaren und einen weiteren Rahmen zu stecken, um den Betrieben mehr Handlungsspielraum zu geben, jedoch nicht vom sozialpartnerschaftlichen, kollektivvertraglichen Vertretungssystem mit seinen erzwingbaren und verbindlichen Regeln abzurücken.

Betrachtet man die Bereiche der Tarifverträge, in denen die Akteure Änderungen herbeiführen möchten, fällt auf, daß neben der Arbeitszeit, die weiter flexibilisiert und individueller vereinbart werden soll, kaum quantitativ wie qualitativ bedeutende Umregulierungen vorgeschlagen werden. Die Regelung von Freistellungstatbeständen und Erschwerniszuschlägen, die diskutiert werden, ist m.E. ebenso nebensächlich wie die Modernisierung der Einstufungskriterien in den Lohn- und Gehaltstarifverträgen, wie von Gewerkschaftsseite beantragt. Innovativ für die Systematik der Tarifverträge wären allenfalls die von Arbeitgebern wie Gewerkschaften diskutierte Beschäftigungsinitiative (Einsteigertarife vs. Beschäftigungssicherungstarifvertrag) und produktivitätsbezogene Komponenten bei der Berechnung der betrieblichen Sonderzahlungen. Insofern kann darauf geschlossen werden, daß beide untersuchten Branchen auf graduelle Verbesserungen bauen und nicht wie etwa die Metall- und Elektroindustrie an systemändernden Reformprojekten arbeiten⁸. Interessendivergenzen bestehen auch hier zwischen den Klein- und Großbetrieben: Während es den Kleinunternehmern v.a. um niedrige Lohnabschlüsse geht, haben die Großbetriebe aufgrund ihrer aufwändigeren Organisationsstrukturen großes Interesse an flexiblen Regelungen im Manteltarifvertrag (z.B. hinsichtlich der Arbeitszeitregelungen oder der Schichtbestimmungen) und sind im Gegenzug dafür bereit, bei den Lohnprozenten Zugeständnisse zu machen.

Sieht man auf die abgefragten Änderungsmodelle, mit denen die Tarifverträge den betrieblichen Bedürfnissen angepaßt werden sollen, fällt auf, daß entsprechend der graduellen Veränderungsdynamik auch nur systemimmanente Änderungen ge-

⁸ vgl. etwa die Überlegungen zu einer Reduzierung der Tarifpolitik auf eine „tarifliche Grundversorgung“, die Diskussion um sog. Baukastenmodelle oder die Reformierung der Konflikt austragung nach schweizerischem Modell (Gesamtmetall 1996a; 1996b).

wünscht werden. Eine gesetzliche Öffnung oder die generelle Verlagerung der tariflichen Regelungskompetenz auf die Betriebsparteien wird ebenso abgelehnt wie die Aufteilung der Tarifgemeinschaften in kleinere Einheiten, die v.a. in der Steine- und Erdenindustrie den gewinnstärkeren Teilbranchen (insbesondere Zement) deutlich höhere Abschlüsse bescheren würde. In der Säge- und Holzindustrie könnten allenfalls die holzbearbeitenden (v.a. Sägeindustrie) von den Holzverarbeitenden (z.B. Möbelindustrie) Betrieben getrennt werden, wobei jedoch gerade letztere, wie auch andere artverwandte Industrien (z.B. aus dem Baubereich), genau deshalb dem VSH beigetreten sind, um die für sie ungünstigeren Tarife anderer Branchen zu umgehen.

Auch will vom Flächentarifvertrag ernsthaft niemand abweichen, weshalb zukünftig Firmentarifverträge in den untersuchten Branchen weiterhin die Ausnahme bleiben werden. Selbst die Kleinbetriebsvertreter wollen an der grundsätzlich einheitlichen Regulierung der Arbeitsbedingungen nichts ändern, fordern aber sowohl bei Öffnungs-, als auch bei Härtefallklauseln die Autonomie der betrieblichen Ebene, also das Recht auf Vereinbarungen ohne Zustimmung durch die Tarifvertragsparteien. V.a. in der Säge- und Holzbranche ist dies den Unternehmen ein dringendes Anliegen, da bislang gem. Manteltarifvertrag keine Betriebsvereinbarungen ohne Beteiligung der Gewerkschaft abgeschlossen werden können.

Erstaunlich ist, daß auf Arbeitgeberseite im Prinzip lediglich Öffnungs- und Härtefallklauseln Diskussionsgegenstand sind, was m.E. damit zusammenhängt, daß die Tarifgespräche durch ehrenamtliche Verhandlungsführer aus dem Unternehmerkreis geführt werden, die zwar durch die Verbandsgeschäftsführung in ihrer Arbeit unterstützt werden, letztlich aber dennoch in erster Linie Unternehmer und nicht Tarifexperten sind. Trotzdem begnügen sich die Tarifkommissionen der Arbeitgeber seit einigen Jahren nicht mehr nur mit der Abwehr der gewerkschaftlichen Forderungen, sondern versuchen durch eigene Forderungskataloge und verstärkter Abstimmung mit den Verbandsgeschäftsführungen aktiv-gestaltend einzugreifen.

Bei der Delegation von Verhandlungskompetenz scheint es den Gewerkschaften und hier v.a. der GHK schwerer zu fallen, zugunsten der Betriebsparteien auf Einfluß zu verzichten. Dies kann zum einen mit ihrer prekären Stellung im dualen System der Interessenvertretung erklärt werden – die Gewerkschaft hat gegenüber den Betriebsräten im Prinzip keinerlei Sanktionsmacht und ist auch in höherem Maße auf sie angewiesen, da ein Betrieb ohne kooperationsbereiten Betriebsrat für die Gewerkschaft faktisch „tot“ ist (Schmidt/Trinczek 1993: 183) – und zum anderen wird die GHK darauf bedacht sein, ihre Klientel fest an sich zu binden, da sie nach der Fusion mit der IG Metall im Jahr 2000 eine ungewisse Zukunft erwartet.

Trotz des Wunsches nach „Entrümpelung“ der Tarifverträge möchte keiner der Gesprächspartner die Qualität der unmittelbar und zwingend geltenden Tarifnormen beschneiden oder gar durch unverbindliche Empfehlungen ersetzen. Gerade den Gewerkschaften liegt verständlicherweise viel daran, die Arbeitgeber zum Schutz der Arbeitnehmer auf die Geltung der Tarifverträge verpflichten zu können. Den Arbeitgebern sind demgegenüber nach meiner Einschätzung neben den mittelbar wirkenden

traditionellen Tarifvertragsfunktionen insbesondere auch unmittelbare Dienstleistungs- bzw. individuelle Nutzenfunktionen wichtig.

3.4 Ordnungspolitische Änderungsstrategien

Auf die Frage „Wie sieht Ihr Arbeitgeberverband der Zukunft aus; was sind seine Aufgaben?“ antworten alle Befragten in Richtung einer stärkeren Dienstleistungsorientierung. V.a. die Kleinbetriebsvertreter sehen dabei die Bedeutung der Tarifpolitik weiter zurückgehen, zumal der Tarifvertrag zukünftig mehr Öffnungsmöglichkeiten bieten soll. Die umfassende Interessenvertretung und deutlichere „Kundenorientierung“ schließt verstärkte Beratungs- (i.S.e. Flexibilisierungs- und Umsetzungsberatung) und Schulungsdienstleistungen ebenso ein, wie das lobbyistische Engagement gegenüber Politik und Medien. Alle Unternehmervertreter fordern eine aktivere und offensivere Rolle ihrer Verbände, was nach Ansicht des GHK-Gewerkschaftssekretärs aber zu einer weiteren Verschlechterung der Beziehungen und mehr sozialen Konflikten führen wird. Die beiden Arbeitgeberverbandsvertreter sehen die Zukunft ihrer Verbände weiterhin in der Doppelrolle als „leistungsfähiger Dienstleister“ und Tarifträger.

Was die interne Meinungsbildung im allgemeinen anbelangt, wird von keiner Seite eine störende Dominanz der Großindustrie wahrgenommen, trotz der z.T. sehr heterogenen Interessen. Die stärkere Präsenz von Großfirmenvertretern in den Gremien behindert also demnach nicht das Einbringen der klein- und mittelständischen Interessen. Auch im Hinblick auf die externe Abstimmung mit den Gewerkschaften ist weder in der Säge- und Holz-, noch in der Steine- und Erdenindustrie Handlungsbedarf festgestellt worden. Neben den Tarifvertragsverhandlungen wird wie bisher schon situationsbezogen kooperiert, so daß eine Insitutionalisierung weiterer Gesprächskreise als überflüssig erachtet wird.

Die Einführung gespaltener Mitgliedschaften (also die Wahlmöglichkeit zwischen einer Mitgliedschaft mit oder ohne Tarifbindung) ist in beiden untersuchten Verbänden ein aktuelles und umstrittenes Thema. Während die Großfirmen um den Erhalt der Verbände bemüht sind, da für sie v.a. das Kollektivgut Tarifbindung in einem möglichst großen Branchenverband zählt, bereitet es den Verbänden zunehmend Schwierigkeiten, insbesondere den kleinen und mittelständischen Firmen den Nutzen der klassischen Verbandsarbeit zu vermitteln, weshalb diese auch die größten Befürworter der Spaltung zwischen Mitgliedschaft und Tarifbindung sind. Die Statusdifferenzierung fördert dabei den generellen Trend der Verbesserung und Ausbau der Dienstleistungen durch die Verbände (Bluhm 1996: 146) noch, folgt damit also dem Wunsch der meisten (Klein-) Unternehmen, konterkariert aber die Anstrengungen zum Erhalt des Flächentarifvertrags. Die Statusdifferenzierung ist demnach primär eine Lösungsstrategie zur Organisationssicherung und dient nicht der Weiterentwicklung der Tarifpolitik.

Die Trennung zwischen Mitgliedschaft und Tarifbindung in einem neuen Mitgliederstatus oder einem neuen Verband ergibt faktisch die Bildung eines neuen Or-

ganisationsgrundes; die sog. selektiven Anreize selbst werden zum konstitutiven Organisationszweck (ebd.). Der Nutzen der Dienstleistungen muß aber so groß sein, daß er tragender Organisationszweck wird und die kollektive Verhandlungsmacht als bisheriges Verbandsziel (zumindest der reinen Arbeitgeberverbände) ablösen kann.

Die ordnungspolitischen Strategieansätze der Dienstleistungsorientierung, der Statusdifferenzierung und der funktionalen Integration von Solidar- und Wirtschaftsverband können sowohl beim ISTE, als auch beim VSH verfolgt werden. Während beide Verbände schon immer als Gemeinschaftsverbände die funktionale Integration auf fachlich-regionaler Ebene vollzogen haben, tendiert der ISTE neben der bislang unumstrittenen Beibehaltung der Tarifträgerschaft zu einer verstärkten Dienstleistungsorientierung, während der VSH aufgrund der sich widersprechenden Interessen zwischen Groß- und Kleinbetrieben (wohl als letzten Ausweg) die Trennung von Mitgliedschaft und Tarifbindung ansteuert.

Die ordnungspolitischen Änderungsstrategien (insbesondere die Einführung gespaltener Mitgliedschaften) sind somit neben der Modernisierung der Tarifpolitik eine zweite Alternative im Umgang mit den heterogenen Mitgliederinteressen.

3.5 Perspektiven und Probleme der Änderungen

Durch die Dezentralisierung tarifpolitischer Kompetenz ergibt sich, so die Mehrzahl der Befragten, kein Machtverlust der sektoralen Ebene, d.h. der Verbände, sondern es wird zu einer Aufgabenneuverteilung im dualen System der Arbeitsbeziehungen kommen, so daß die Arbeitgeberverbände Tarifkompetenzen an die Betriebsparteien abgeben werden, dafür aber verstärkt Beratungsdienstleistungen bei der Umsetzung und Anwendung der (flexibleren) Tarifverträge anbieten werden. Mit diesem Kompetenzverlust im „Kerngeschäft“, nämlich der Tarifpolitik, scheinen jedoch nur die Gewerkschaften Probleme haben. Die Arbeitgeber und ihre Verbandsvertreter verweisen auf die Vorteile eines weiter gesteckten tariflichen Rahmens für die Verpflichtungsfähigkeit der Mitglieder, die sich durch vergrößerte Gestaltungsspielräume mit den bereits jetzt praktizierten betrieblichen Modellen wieder auf legalem Boden bewegen würden. Es soll also rechtlich lediglich eine Entwicklung nachvollzogen werden, die in der Realität bereits seit langem angewandt wird.

Auf den Arbeitsmarkt und die Arbeitsbeziehungen werden die stärkere Dezentralisierung der Tarifpolitik sowie die anderen diskutierten Änderungsstrategien keine dramatischen Auswirkungen haben. Es wird zwar eine gewisse Differenzierung der einheitlichen Arbeits- und Konkurrenzbedingungen erwartet, da aber der Rahmen auch weiterhin von den Tarifvertragsparteien verbindlich festgelegt werden soll, dürften keine Wettbewerbsverzerrungen zu befürchten sein. Im Gegenteil: Die Unternehmen erhoffen sich durch die betrieblichen Freiheiten eine höhere Produktivität und damit langfristig eine Sicherung der Produktionsstandorte. Die Gefahren erhöhter Konflikt- und Verhandlungskosten werden von den Arbeitgeberverbandsvertretern zwar aufgezeigt, die Unternehmer rechnen allerdings mit deutlich besseren Ergebnissen durch den unmittelbaren, persönlichen Kontakt mit den Beschäftigten.

Die Beschäftigungssituation sieht dagegen eher düster aus. Die flexiblen Arbeitszeitmodelle werden sich, so vermuten Gewerkschaften wie Arbeitgeber, beschäftigungsstabilisierend auswirken, jedoch besteht auf absehbare Zeit keine Hoffnung auf die Schaffung zahlreicher Dauerarbeitsplätze. Die schleppende Baukonjunktur sowie der Strukturwandel der Sägeindustrie lassen zudem keine massiven Arbeitsplatzzuwächse erwarten. Äußerst fraglich bleibt, ob durch die Vereinbarung niedriger Einsteigertarife Dauerarbeitsplätze geschaffen werden können. Zum einen könnte sich der Trend der Chemieindustrie auch in den untersuchten Branchen wiederholen, daß die Unternehmen nur wenig von den Angeboten Gebrauch machen werden, um das Betriebsklima nicht zu beeinträchtigen, zum anderen besteht die Gefahr der Drehtüreffekte, daß also Arbeitnehmer nur für die Zeit der abgesenkten Tarife beschäftigt werden oder andere Beschäftigte durch „günstigere“ Einsteiger ersetzt werden.

Trotz des starken Reformdrucks in klein- und mittelständisch strukturierten Industriezweigen und der geringeren Beachtung in der Öffentlichkeit, sehen die befragten Akteure dennoch keine besseren Realisierungschancen für Reformen als in den industriellen Kernsektoren. Schuld daran ist sicherlich z.T. das Beharrungsvermögen und die Unbeweglichkeit der Gewerkschaften, die sich nur ungern von ihrem Einfluß auf die betrieblichen Arbeitsbedingungen trennen und sich auch stärker einer einheitlichen Gewerkschaftslinie verpflichtet fühlen als die Arbeitgeberverbände, die meiner Ansicht nach autonomer verhandeln.

4. Zukunft des Flächentarifvertrages, Zukunft der Arbeitgeberverbände

4.1 Fazit der Branchenuntersuchung

„Nur in dem Maß, in dem Verbände für ihre (potentiellen) Mitglieder relevante Leistungen erbringen, sind sie imstande, ihre Rekrutierungs- und Integrationsprobleme zu lösen.“ Dieser Satz von Traxler (1985: 53) beschreibt die prekäre Lage, in der sich alle Arbeitgeberverbände befinden und steht auch über den Funktionsdefiziten und Lösungsansätzen der Steine- & Erden- bzw. Säge- & Holzindustrie.

So lassen sich als Hauptgründe für die nachlassende Integrationsfähigkeit des ISTE und des VSH die heterogenen Interessen der Mitglieder und damit einhergehend eine schwieriger werdende Verpflichtungsfähigkeit der Unternehmen herausarbeiten. Unterschiedliche Interessen bestehen dabei v.a. zwischen Groß- und Kleinindustrie hinsichtlich der Modifizierung bzw. des Stellenwerts der Tarifpolitik, Anwendung und Reichweite der Tarifnormen und dem Ausbau der Dienstleistungen zu Lasten des Tarifgeschäfts bzw. der Einführung gespaltener Mitgliedschaften. Der Eindruck vieler Kleinunternehmer, im Alleingang zu sinnvolleren Regelungen zu kommen, und das ausgeprägte Konkurrenzdenken tun ein Übriges.

In Verbindung mit dem Problem der Verpflichtungsfähigkeit steht die zentrale Kritik der Arbeitgeber an den starren und vereinheitlichenden Kollektivverträgen, die von den Unternehmen beider Verbände als stark reformbedürftig bezeichnet werden. Der mitgliederbedingte Reformdruck wird durch die wirtschaftlichen und strukturellen Probleme (insbesondere in der Säge- und Holzbranche) noch verstärkt. Damit

kann aber nur bedingt von einer eigenverschuldeten Verbandskrise gesprochen werden, da die Arbeitgeberverbände lediglich auf die Tarifpolitik einen direkten Einfluß haben.

Sowohl bei der Anwendung der Tarifnormen als auch beim Kalkül über den Verbleib im Verband kann eine starke subjektive Kosten-Nutzen-Abwägung analysiert werden: Das spezifische Dienstleistungsangebot scheint bislang eine Verbandsorganisation zu rechtfertigen, während die Anwendung der Tarifnormen vermehrt vom individuellen, betrieblichen Risiko gewerkschaftlicher oder arbeitnehmerseitiger Gegenaktionen abhängig gemacht wird. Wegen der prekären wirtschaftlichen Lage und der hohen Arbeitslosigkeit sind die Beschäftigten und die Betriebsräte zur Zeit sehr kompromißbereit, und auch von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden werden die betrieblichen Abmachungen aufgrund fehlender Sanktionsmöglichkeiten vielfach geduldet.

Zur Sicherung des Flächentarifvertrags als zentraler Institution und zur Steigerung der Bindekraft der Arbeitgeberverbände wollen alle Akteure das bestehende Tarifvertragssystem reformieren, ziehen dabei aber eindeutig systemimmanente Reformen fundamentalen Änderungen vor. Der verstärkte Ersatz makro- durch mikro-korporatistische Regelungsformen (d.h. ergänzende Betriebsvereinbarungen) soll jedoch nicht zu einer Entpflichtung der Verbände führen, worauf insbesondere die Gewerkschaften achten werden, die möglichst wenig Verhandlungskompetenz an die betriebliche Ebene delegieren möchten. Der Wunsch nach graduellen Verbesserungen der Tarifverträge zeigt aber auch, daß beide Branchen keine „pattern setting industries“ sind, d.h., daß diese Industriezweige eher die allgemeine Tarifentwicklung nachvollziehen als neue Impulse zu setzen. Branchenspezifische Erfolge oder Besonderheiten sind deshalb eher im Kleinen zu finden, wie etwa die 80%ige Entgeltfortzahlung und die Aussetzung weiterer Arbeitszeitverkürzungen für Kleinbetriebe (Säge und Holz), oder die Regelung einer witterungsbedingte Kündigung⁹ im Rahmentarifvertrag (Steine und Erden).

Wie lassen sich nun der Reformdruck und die Änderungsstrategien zur Verbesserung der Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände der Steine- & Erden- sowie der Säge- & Holzindustrie abschließend bewerten? Die Untersuchung hat gezeigt, daß der ISTE eine sehr stringente Politik der Modernisierung betreibt, die inhaltlich eine Reform der Tarifpolitik und ordnungspolitisch den Ausbau der Dienstleistungsorientierung anstrebt. Dabei soll allerdings am einheitlichen Gemeinschaftsverband mit Tarifbindung festgehalten werden, d.h. das sozialpartnerschaftliche Kollektivvertragssystem wie bisher beibehalten werden.

Der VSH demgegenüber befindet sich in einer Umbruchphase, deren Ausgang ungewiß ist. Neben der Anpassung der Tarifpolitik und ebenfalls einer verstärkten Dienstleistungsausrichtung ist diese Phase von der Diskussion um die Verbandsspal-

⁹ Möglichkeit der Kündigung gewerblicher Arbeitnehmer mit einer Frist von vier Arbeitstagen und Wiedereinstellungsgarantie, wenn zwischen dem 01.11. und 31.03. die Arbeit aus witterungsbedingten Gründen ruhen muß (§ 11 RTV).

tung bzw. die Einführung einer gespaltenen Mitgliedschaft geprägt, die intern kontrovers diskutiert wird und in meinen Augen die Mitglieder, v.a. die Groß- und Kleinbetriebe, noch mehr gespalten hat. Die Beibehaltung des einheitlichen (Tarif-) Verbandes und als Folge vermehrt Austritte von Kleinunternehmen bzw. den massiven Tarifbruch durch diese Mitgliedergruppe ist derzeit ebenso denkbar wie die Verbandsspaltung in einen Wirtschaftsverband ohne Tarifbindung und einen Tarifträgerverband, dem auf lange Sicht aber wohl nur noch die mittleren und großen Unternehmen angehören würden. Ob der VSH unter diesen Bedingungen als Arbeitgeberverband in Zukunft erhalten bleiben wird, ist deshalb mehr als fraglich, auch wenn nach meiner Ansicht die Klein- und Mittelbetriebe langfristig nicht ohne ein vernünftiges Verbandswesen (mit Tarifbindung) existieren können.

Was den VSH betrifft, könnte also Bahnmüller/Bispincks These (1995: 145) zugestimmt werden, daß v.a. in den mittelständisch geprägten Zulieferindustrien die bisher praktizierten Verhandlungsmodelle ins „Bröckeln“ geraten und sich das System von den Rändern her aufzulösen beginnt, während in den industriellen Kernsektoren (vgl. z.B. in der Chemieindustrie) eine Stabilisierung erreicht werden kann. Daß dies aber nicht generell auf alle Kern- bzw. Randbranchen zutrifft, zeigt sich an den Beispielen Metall- und Elektroindustrie vs. Steine- und Erdenindustrie: Hier scheint es m.E. eher so zu sein, daß sich das bestehende System im industriellen Kernbereich nicht mehr lange wird halten lassen, d.h., daß neue Formen der Abstimmung und Konfliktaustragung gefunden werden müssen¹⁰, während die Steine- und Erdenindustrie eine kontinuierliche Politik der Anpassung betreibt und damit offensichtlich auch keine größeren Probleme hat.

Schlüssiger scheint mir deshalb die Argumentation Traxlers (1997: 114) zu sein, der fernab von Branchengrenzen von der „Koexistenz eines disorganisierten (tariflosen) und eines organisierten (tariflich regulierten) Arbeitssegments“ ausgeht und die Ausbreitung tarifloser Arbeitsbeziehungen v.a. in Kleinbetrieben prophezeit. Eine zunehmende Segmentierung durch unregulierte Bereiche des Arbeitsmarkts würde demnach auch eine größere „Varianz innerhalb der Arbeitsbeziehungen“ (Keller 1996: 30) bedeuten.

4.2 Verortung der Branchenanalyse im empirischen und theoretischen Kontext

Um die Ergebnisse der empirischen Branchenuntersuchung bewerten und einordnen zu können, werden im Folgenden die Unterschiede zu den in der Literatur (vgl. Kap. 2) beschriebenen Erosionsfaktoren und Krisensymptomen herausgearbeitet sowie in den theoretischen Kontext gestellt, so daß geklärt werden kann, ob es sich bei der Verbandskrise des ISTE und des VSH um Sonderfälle handelt oder ob sie einem allgemeinen Trend folgen.

Betrachtet man die Erosionstendenzen des Flächentarifvertrags findet man bezüglich der Problematiken Internationalisierung der Wirtschaft, Heterogenisierung

¹⁰ Vgl. die Diskussion um die Auflösung der Tarifgemeinschaft der Metall- und Elektroindustrie oder das „Reformprojekt Flächentarif“ (Gesamtmetall 1996a; 1996b).

der Interessenlagen, allgemeine Kritik an den Tarifverträgen, stille Tariffucht und mangelhafte Verpflichtungsfähigkeit der Mitgliedsfirmen keine deutlichen Abweichungen zur Literatur.

Abweichend zur arbeitgeberseitigen Kritik in der Literatur steht in den untersuchten Branchen das Thema Lohn- und Gehaltshöhe nicht im Zentrum der Kritik. Zwar werden auch hier die Lohnabschlüsse gelegentlich als zu hoch kritisiert oder die Einführung einer unteren Lohngruppe gefordert, doch Interviewpartner beider Branchen legten auf die Flexibilisierung der rahmentariflichen Regelungen (v.a. der Arbeitszeit) mehr Wert als auf Änderungen im Entgeltbereich. Dies hängt natürlich damit zusammen, daß beide Industriezweige mit einem Lohnkostenanteil von 15-20% gegenüber hohen Materialbeschaffungskosten (Säge und Holz) bzw. einem hohen Technisierungsgrad (Steine und Erden) Lohnkostensteigerungen eher verkraften können als personalintensivere Industrien.

Das mag auch ein Grund sein, warum in den untersuchten Branchen bislang kaum von Exit-Optionen Gebrauch gemacht wurde. Trotz einer leicht steigenden Austrittsneigung in der Säge- und Holzbranche (verbunden mit wirtschaftlich bedingten Werksschließungen) konnte der Organisationsgrad im Gegensatz zu vielen anderen Branchen konstant hoch gehalten werden. Auch von Neugründungen gehen keine entscheidenden Impulse aus, da es sich hierbei meist nur um Werksgründungen bestehender Firmen oder Zusammenschlüsse handelt. So sind innovative Produktentwicklungen, die zu Unternehmensgründungen führen könnten, in der Rohstoffindustrie eher selten.

Für Firmenausgründungen als weiterer Exit-Option sind die meisten Firmen zu klein und auch eine Produktion im Ausland können sich nur die kapitalstarken Großfirmen¹¹ leisten. Vom Verbandswechsel, der in der Literatur als weitere Ausweichstrategie der Unternehmen beschrieben wird, profitieren die untersuchten Verbände eher, da sie als Vertreter von Zuliefersparten der Bau- und Holzverarbeitenden Industrie durch das niedrigere Tarifniveau für Zweigbetriebe großer Holz- und Baubetriebe attraktiv sind.

Zu einer Verbandsflucht kam es in den untersuchten Branchen also nicht, weil die Unternehmen aufgrund der klein- und mittelständischen Struktur manche Ausweichstrategien gar nicht sinnvoll nutzen können oder weil sie als stark technisierte Firmen Lohnkostensteigerungen weniger ausgesetzt sind. Darüber hinaus kann sich die Mehrzahl der Mitglieder einen Verbandsaustritt schon deshalb nicht erlauben, weil sie als Klein- und Mittelbetriebe die verbandlichen Dienstleistungen brauchen, da sie keine eigenen Fachstäbe (Personal-, Rechtsabteilung u.ä.) besitzen. So scheint die stille Tariffucht das Problem mittelständischer Verbände zu sein, während die in der Literatur diskutierte Verbandsflucht und -abstinenz v.a. den mittel- bis großbetrieblich strukturierten Verbänden der industriellen Kernsektoren Schwierigkeiten bereitet.

¹¹ vgl. etwa die Beteiligung vieler deutscher Zementhersteller an Unternehmen in Osteuropa.

Ähnlich verhält es sich mit der Umsetzung der tarifvertraglichen Flexibilisierungsstrategien. Die Literatur konstatiert durch die Dezentralisierung tariflicher Regelungskompetenz einen Bedeutungszuwachs mikrokorporatistischer Regelungsformen (Bahnmüller/Bispinck 1995: 151f) und auch die interviewten Verbands- und Unternehmervertreter präferieren weitere Öffnungsklauseln zur Erweiterung der betrieblichen Entscheidungsspielräume. Doch werden die schon bestehenden Anpassungsmöglichkeiten häufig gar nicht genutzt, weil den Betriebsparteien dazu das nötige Know How fehlt oder noch einfacher, weil es vielen Kleinbetrieben an den institutionellen Voraussetzungen, sprich einem Betriebsrat, mangelt. Die fehlenden institutionellen Voraussetzungen werden teilweise durch Regelungen entschärft, die als Verhandlungspartner auf Arbeitnehmerseite wahlweise den Betriebsrat oder, falls kein Betriebsrat besteht, die Belegschaftsversammlung zulassen. Insgesamt ist aber Keller (1996: 30) zuzustimmen, daß bei der Dezentralisierung der Regelungskompetenzen Unklarheit über die Interessenwahrnehmung in den Klein- und Mittelbetrieben herrscht, also die Verbetrieblung der Tarifpolitik eigentlich besser zur Infrastruktur größerer Unternehmen mit starken Betriebsräten paßt. Ansonsten entsteht die Gefahr der Bildung quasi-tariffreier Zonen bzw. der „Balkanisierung“ der betrieblichen Arbeitsbeziehungen trotz tariflicher Bindung der Arbeitgeber.

Untersucht man die Ergebnisse der Branchenanalyse anhand gängiger Theorien kollektiven Handelns, lassen sich Übereinstimmungen, aber auch einige Differenzen feststellen. So findet sich Olsons These bestätigt, daß in großen Gruppen (wozu die Arbeitgeberverbände zweifelsohne gehören) die Bereitstellung eines Kollektivguts (z.B. die Tarifverträge) nur sichergestellt werden kann, wenn die Organisation darüber hinaus, v.a. für die kleinen Mitglieder, die ein geringeres Interesse an der Erstellung des Gutes haben, selektive Anreize in Form spezieller verbandlicher Dienstleistungen anbietet, die einen Organisationsbeitritt rational erscheinen lassen (Olson 1985: 49). Die hierbei implizit zugrunde liegende subjektive Kosten-Nutzen-Abwägung ist es aber, die viele Mitglieder heute darüber nachdenken läßt, diese selektiven Güter zum konstitutiven Zweck eines eigenen Verbandes zu machen (Bluhm 1996: 146), wie die Diskussion um die gespaltene Mitgliedschaft zeigt. Des weiteren ist die Einschätzung Olsons problematisch, daß die Organisationsfähigkeit eines Verbandes umso größer ist, je heterogener die Interessen der (potentiellen) Mitglieder im Verhältnis zum Verbandszweck sind (Traxler 1993: 143). Wie man an den Großbetrieben (und ihrem Interesse am Flächentarifvertrag) der Untersuchung sehen kann, stimmt es zwar, daß bei heterogener Interessenlage bereits das gesteigerte Interesse einiger weniger am Kollektivgut ausreicht, dieses herzustellen, aber das Beispiel VSH lehrt auch, daß die Interessenunterschiede nicht zu groß sein dürfen, da die internen Spannungen das Verbandsgebilde sonst sprengen. Tendenziell scheinen die Interessen doch zur Bildung homogener Einheiten zu streben, um das interne Abstimmungsverhalten zu vereinfachen. Das wird auch von Mückenberger bestätigt, der konstatiert, daß ein Ausgleich zwischen Arbeit und Kapital nur dann erzielt werden kann, wenn beide Pole homogene Interessen vertreten, da die beidseitige Enthomogenisierung sonst die Erosionstendenzen nur noch verstärkt (Mückenberger 1995: 29).

Traxlers Ressourcenansatz beschreibt mit den die Loyalitätssicherung der Verbände gefährdenden hohen Opportunitätskosten der Unternehmen einen zentralen Aspekt der Verbandssicherung, der auch in der Branchenuntersuchung deutlich wurde: Die starke Ausrichtung am Eigeninteresse (als Unternehmer) und die Möglichkeit der Arbeitgeber, ihre Interessen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen selbst durchsetzen zu können, erhöht zum einen die Kosten der Loyalität für die Arbeitgeber und erschwert zum anderen die Durchführungs- und Einwirkungspflicht der Verbände auf die Mitglieder (Traxler 1993: 158). Die Aussage, daß mit wachsenden verfügbaren Ressourcen die Organisationsfähigkeit der Interessen steigt, gleichzeitig aber der Bedarf an verbandlichen Aktivitäten zur Durchsetzung der Ziele sinkt (ebd.: 155), stimmt zwar dahingehend, daß durch die hohe Ressourcenausstattung nur noch wenige Mitglieder nötig sind, um einen Verband zu gründen, aber diese haben dann doch ein viel höheres Interesse an der gemeinschaftlichen Interessenvertretung (zusammen mit möglichst vielen Kleinunternehmen) als an eigenständigen Verhandlungen mit den Sozialpartnern oder der Politik, da die Kollektivvertretung für sie vorteilhafter, d.h. kostengünstiger ist. So zeigen in der Untersuchung ja gerade die Großbetriebsvertreter das größte Solidarisierungsbestreben bzw. legen alles daran, den Einheitsverband und damit die flächendeckende Tarifbindung zu sichern.

Insgesamt erreicht Traxler mit seinem differenzierten Ansatz und der Unterscheidung nach Organisationsbedarf und -fähigkeit zwar den höchsten Erklärungsgehalt aller Theorien, greift aber m.E. bei der Berücksichtigung der internen Interessenlagen zu kurz (auch wenn er anmerkt, daß die Intra-Klassenbeziehungen der Arbeitgeber sehr kompetitiv angelegt sind; ebd.: 156) und fokussiert zu stark die Ressourcenausstattung der Mitglieder und der Verbände.

Bezüglich der verbandlichen Binde- und Integrationsfähigkeit läßt sich deshalb m.E. ein aus den Erkenntnissen der Theorien abgeleitetes Modell der Beurteilung der Sicherheit des Organisationsbestands bilden, das folgender „Gesetzmäßigkeit“ folgt:

Je heterogener die Interessen innerhalb einer Klasse sind und je höher die Opportunitätskosten einer Vielzahl von Mitgliedern durch die Verbands-, d.h. Tarifbindung sind (also, je mehr Klein- und Kleinstbetriebe auf eine geringe Anzahl von Großbetrieben in einem Verband kommen), desto prekärer wird die Organisations-sicherung, besonders unter ökonomisch schwierigen Bedingungen.

Durch drei Erklärungsvariablen, 1) Heterogenität der Interessen der Mitglieder, 2) Opportunitätskosten der Tarifbindung und 3) Nebenbedingung: ökonomische Situation der Branche, lassen sich neben der Interessenlage innerhalb des Verbandes auch die Ressourcenabhängigkeit und die situativen Randbedingungen berücksichtigen. Dabei dient das Modell der Beurteilung der Sicherheit des Organisationsbestands und kann damit nur eingeschränkt Aussagen über die Organisationsbildung machen. Außerdem eignet es sich v.a. zur Beurteilung der Integrationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen, da gerade sie durch die Tarifbindung die größten Opportunitätskosten zu tragen haben, d.h. verbandsdestabilisierend wirken können.

Im Sinne des Modells sind die untersuchten Verbände ISTE und VSH aber keine Sonderfälle, sondern ordnen sich auf dem Kontinuum der Bedingungen zur erfolgreichen Verbandssicherung bei unterschiedlichen Skalenwerten ein. Während die Ausgangsbedingungen für den VSH besonders schlecht ausfallen (äußerst heterogene Interessenlage der Mitglieder, hohe Opportunitätskosten der Tarifbindung für eine Mehrheit der (kleinbetrieblichen) Mitglieder, Nebenbedingung: schwierige ökonomische Situation und Strukturkrise) und daher der Bestand der Organisation gefährdet ist, kann der ISTE aufgrund der günstigeren Faktoren (weniger heterogene Interessen bzw. Teilbrancheninteressen durch tarifliche Branchenfenster bereits gelöst, geringere Opportunitätskosten der Tarifbindung, Nebenbedingung: Konjunkturkrise) durch seine eingeschlagene Reformstrategie die Organisationskontinuität sichern.

Insgesamt zeigt das vorliegende Ergebnis aber deutlich, daß die Untersuchung kleinerer Branchen jenseits der industriellen Kernsektoren sinnvoll ist, da gerade dort die Probleme und Wünsche der kleinen und mittelständischen Betriebe, die die Reihe der Arbeitgeberverbandskritiker anführen, besonders gut herausgearbeitet werden können. Schließlich geht von den mittelständischen Unternehmen derzeit die größte Änderungsdynamik aus (Langer 1994: 152; Schroeder/Ruppert 1996a: 327).

4.3 Entwicklungsperspektiven des deutschen Tarifvertragssystems

Das Verhältnis der Unternehmen zu den Arbeitgeberverbänden und zum Flächentarifvertrag hat sich mit dem Wandel der technologischen, arbeitsorganisatorischen und wettbewerblichen Grundlagen geändert. Während früher großes Interesse an einheitlichen und gleichen Regelungen bestand, die konkurrenz mindernd und konfliktreduzierend wirkten und Planungssicherheit verschafften, steht heute das Leitbild einer schlanken und flexiblen, auf Differenzierung ausgerichteten Tarifpolitik im Vordergrund.

Wie gestaltet sich nun also abschließend die Zukunft der industriellen Beziehungen in Deutschland? Wie könnten Reformen aussehen, um die Effizienz tariflicher Regelungen und die Leistungsfähigkeit der Tarifvertragsparteien zu erhalten bzw. wieder zu steigern?

Das Problem aller Reformen sind die Intensität und die Dynamik der Änderungen. Wie bei allen Modifizierungen sensibler Systeme ist auch der Grat für Reformen im deutschen Tarifvertragssystem sehr schmal: Einerseits sind alle Akteure bestrebt, mehr Spielräume für die Betriebe zu schaffen, andererseits gilt es auch, den Flächentarifvertrag nicht zu einem „sinnentleerten Rahmenwerk“ (Fricke/Hirn 1996: 165) zu degradieren.

Der Flächentarif ist nicht aufgrund makroökonomischer Steuerungsdefizite in der Kritik, sondern es ist die Asymmetrie in den je spezifischen Interessen der Arbeitsmarktparteien, die eine uneingeschränkte Aufrechterhaltung dieser Tarifform derzeit behindert. Deshalb sollten die Tarifvertragsparteien alles daran setzen, den Flächentarifvertrag den Flexibilitätsbedürfnissen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern anzupassen, um ihn damit als sinnvolle Institution langfristig zu sichern.

Schließlich gibt es trotz der Kritik keine wirkliche Alternative zum Flächentarif, auch nicht für die Arbeitgeber, die unter den Bedingungen der geänderten gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse in der ökonomischen Krise die Existenz des Flächentarifvertrags in Frage stellen und die Konkurrenz verstärkt auch über die Arbeitsbedingungen austragen möchten (Langer 1994: 153).

Die Lösung der Flexibilisierungsbedürfnisse der Arbeitgeber und damit das Aufhalten einer weiteren Erosion des Flächentarifvertrags wie des Verbändesystems liegt deshalb meines Erachtens in der Ausdifferenzierung des dualen Systems, d.h. einer systemkonformen Reorganisation des Kollektivverhandlungssystems zwischen tariflicher und betrieblicher Ebene. Dabei sollte der Tarifvertrag, auch unter Berücksichtigung der Internationalisierung von Wirtschaft und Unternehmen, stärker zu einem „Instrument prozeduraler Steuerung“ (Traxler 1997: 122) ausgebaut werden, d.h. die Tarifvertragsparteien sollten einen tarifvertraglichen Rahmen festlegen, der auch weiterhin zwingende und verpflichtende Regelungen vorgibt, dies aber wieder verstärkt in Form von Mindestarbeitsbedingungen und Optionen, anhand derer die Betriebsparteien individuelle Lösungen erarbeiten können. Diese Entwicklung würde die zunehmende Qualifizierung der Arbeitnehmer und die Ausrichtung der Unternehmen an neuen Produktions- und Partizipationsformen berücksichtigen (Riester 1996: 39) und das Austarieren zwischen Tarifvertrag, betrieblicher Mitbestimmung und den neuen Formen direkter Partizipation erleichtern.

Der Ausbau der Tarifvertragsparteien zu strategischen Richtungsweisern, die die betrieblichen Akteure bei der operativen Anwendung und Umsetzung auch verstärkt beraten, entlastet sie von der Regulierung schwieriger Details und gibt Chancen zur Behandlung neuer Themen (z.B. Qualifizierung, sozio-technische Strategien, Umweltschutz, Förderung bestimmter Beschäftigtengruppen, u.ä.) in den Kollektivverträgen (Hübner 1993: 10). Auch wenn die Regelungen neuer Themenkomplexe qualitativer Tarifpolitik mit einem hohen betrieblichen Konkretisierungs- und Umsetzungsspielraum (Bahnmüller/Bispinck 1995: 147) anfangs als Experimentierfelder vermutlich eher Empfehlungscharakter haben werden, würde dies dennoch eine Aufwertung des Flächentarifs bedeuten, da Inhalte, die bislang nicht geregelt waren, fortan flächendeckend kodifiziert wären.

Die Zukunft der Kollektivverhandlungen und damit auch die Zukunft der Arbeitgeberverbände lassen sich somit derzeit nicht sicher vorhersagen. Die Stabilität der vergangenen 40 Jahre scheint ins Schwanken zu geraten, eine Ausdifferenzierung bzw. eine Reform des bestehenden Systems wird also unumgänglich. Es bleibt zu hoffen, daß sich statt eines neoliberalen Systembruchs eine systemstabilisierende Kontinuität durchsetzen wird, die zu sinnvollen Modifizierungen im dualen System kollektiver Vertretung führen wird. Wichtig ist aber, daß die Reformen von Seiten der Tarifvertragsparteien kommen, da zum einen Eingriffe des Gesetzgebers das Gesamtsystem ins Wanken bringen würden und zum anderen nur die Sozialpartner die Belange ihrer Klientele entsprechend vertreten und damit zu einem Ausgleich bringen können. Hauptziel sollte dabei sein, „die friedensstiftende und transaktionskostensenkende Funktion sowie die gesamtwirtschaftlichen Koordinierungsmöglichkeiten

überbetrieblicher Tarifverhandlungen zu bewahren, gleichzeitig aber die Flexibilität, Betriebsnähe und Differenzierungsmöglichkeiten“ der Tarifpolitik zu erhöhen (Schnabel 1997: 195).

Literatur

- Bahn Müller, R./Bispinck, R. (1995): Vom Vorzeige zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifs system zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen. In: Bispinck, R. (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg: 137-172.
- Bellmann, L./Kohaut, S. (1996): Betriebliche Determinanten der Tarifbindung in Westdeutschland: Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels 1995. Manuskript. Nürnberg.
- Bispinck, R. (1994): Strukturprobleme der bundesdeutschen Wirtschaft - Strukturprobleme der Tarifpolitik? In: Jens, U. (Hg.): Langfristige Strukturprobleme der deutschen Wirtschaft. Baden-Baden: 41-71.
- Bispinck, R. (1995): Tarifpolitik in der ersten Hälfte der 90er Jahre. Eine zwiespältige Bilanz. In: Bispinck, R. (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg: 9-27.
- Bispinck, R. (1996): Abriß oder Sanierung? In: Die Mitbestimmung, 11: 23-26.
- Bispinck, R. (1997): Deregulierung, Differenzierung und Dezentralisierung des Flächentarifvertrags. Eine Bestandsaufnahme neuerer Entwicklungstendenzen der Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen, 8: 551-561.
- Blum, K. (1996): Regionale Strategien unter Handlungsdruck - ostdeutsche Arbeitgeberverbände im Dezentralisierungsprozeß der industriellen Beziehungen. In: Bergmann, J./Schmidt, R.: Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen. Opladen.
- Däubler, W. (1995): Immer wieder und immer öfter: Eingriffe in die Tarifautonomie. In: Bispinck, R. (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg: 64-77.
- DG-Bank (1996): Konjunktur und Kapitalmarkt. Mittelstandsumfrage Herbst 1996. Frankfurt a.M.
- Ellguth, P./Promberger, M./Trinczek, R. (1995): Neue Branchen und neue Unternehmensstrukturen. Eine Herausforderung an die gewerkschaftliche Tarifpolitik. In: Bispinck, R. (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg: 173-193.
- Ettl, W./Heikenroth, A. (1996): Strukturwandel, Verbandsabstinentz, Tariffucht: Zur Lage der Unternehmen und Arbeitgeberverbände im ostdeutschen verarbeitenden Gewerbe. In: Industrielle Beziehungen, 2: 134-153.
- Franzen, C. (1994): Beteiligungsorientierte Tarifpolitik - Jenseits des Tarifrituals. In: Möllenberg, F.-J./Wittorf, R. (Hg.): Arbeit ist nicht nur ein Kostenfaktor - Herausforderungen und Perspektiven der Tarifpolitik. Hamburg: 161-180.
- Fricke, T. (1996): Offene Türen. In: Managermagazin, 12: 8-11.
- Fricke, T./Hirn, W. (1996): Ende des Kartells? In: Managermagazin, 3: 160-167.
- Gesamtmetall (1996a): Reformprojekt Flächentarif: Für einen zukunftsweisenden Tarifvertrag. In: ME-Argumente, 1.
- Gesamtmetall (1996b): Reformprojekt Flächentarif: Effizientere Verhandlungen statt Rundendrehen. In: ME-Argumente, 2.
- Gewerkschaft Holz und Kunststoff Baden-Württemberg (1996): Geschäftsbericht 1993-1996. Stuttgart.
- Hensche, D. (1996): Tariffucht in juristischen Formen. In: Arbeit und Recht, 9: 331-336.
- Hübner, R. (1993): Druck von allen Seiten. In: Capital: 8-10.

- Hüttenbach, U. R. (1996): *Verbandsdienstleistungen in der Bewährung* In: *Arbeitgeber*, 24: 840-843.
- Industrieverband Steine und Erden Baden-Württemberg (1997): *Geschäftsbericht 1996/97*. Ostfildern.
- Institut für Mittelstandsforschung (1997): *Möglichkeiten der Berücksichtigung mittelständischer Unternehmen im Rahmen der Tarifpolitik. Eine empirische Untersuchung*. Stuttgart.
- Keller, B. (1988): *Olsons „Logik des kollektiven Handelns“*. Entwicklung, Kritik – und seine Alternative. In: *Politische Vierteljahresschrift*, 3: 388-406.
- Keller, B. (1996): *Unbedachte Folgen*. In: *Die Mitbestimmung*, 11: 27-30.
- Krickhahn, T. (1995): *Die Verbände des wirtschaftlichen Mittelstands in Deutschland*. Wiesbaden.
- Kühlhorn, G. (1994): *Unternehmer protestieren gegen das Kartell der Blockierer*. In: *Impulse*, 11: 8-16.
- Langer, A. (1994): *Arbeitgeberverbandsaustritte - Motive, Abläufe und Konsequenzen*. In: *Industrielle Beziehungen*, 1: 132-154.
- Liebernickel, W. (1997): *Betriebsautonomie vor Tarifautonomie? Flächentarifpolitik in der Krise. Eine Befragung mittelständischer Unternehmen. Reihe Berichte-Analyse-Meinungen des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft*. Bonn-Berlin.
- Lückge, F.-J./Weber, H. (1997): *Struktur der Sägeindustrie in Deutschland. Vorläufige Teilergebnisse der „Untersuchung der Struktur- und Marktverhältnisse der deutschen Sägeindustrie“*. unveröffentlichtes Manuskript der Forstwissenschaftlichen Fakultät. Freiburg.
- Mückenberger, U. (1995): *Aktuelle Herausforderungen an die Tarifpolitik*. In: *Blanke, T./Schmidt, E.: Tarifpolitik im Umbruch*. München und Mering: 19-35.
- Müller-Jentsch, W. (1993): *Das (Des-)Interesse der Arbeitgeber am Tarifvertragssystem*. In: *WSI-Mitteilungen*, 8: 496-502.
- Murmann, K. (1996): *Tarifautonomie und Wettbewerbsordnung*. In: *Zohlnhöfer, W. (Hg.): Die Tarifautonomie auf dem Prüfstand*. Berlin: 43-56.
- Olson, M. (1985): *Die Logik des kollektiven Handelns*. Tübingen.
- Revel, S.W. (1994): *Tarifverhandlungen in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Untersuchung der Bedeutung verschiedener Verhandlungsebenen für die sozialökonomische Entwicklung*. Baden-Baden.
- Riester, W. (1996): *Modell ohne Alternative*. In: *Die Mitbestimmung*, 11: 37-39.
- Rudolph, W./Wassermann W. (1996): *Betriebsräte im Wandel: aktuelle Entwicklungsprobleme gewerkschaftlicher Betriebspolitik im Spiegel der Betriebsratswahlen*. Münster.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1993): *Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung*. In: *W. Müller-Jentsch (Hg.): Konfliktpartnerschaft*. München und Mering: 169-201.
- Schnabel, C. (1997): *Tariflohnpolitik und Effektivlohnfindung. Eine empirische und wirtschaftspolitische Analyse für die alten Bundesländer*. Frankfurt a.M.
- Schnabel, C./Wagner, J. (1996): *Ausmaß und Bestimmungsgründe der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden: Eine empirische Untersuchung mit Firmendaten*. In: *Industrielle Beziehungen*, 4: 293-306.
- Schroeder, W. (1995): *Arbeitgeberverbände in der Klemme. Motivations- und Verpflichtungskrisen*. In: *Bispinck, R. (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?* Hamburg: 44-63.
- Schroeder, W./Ruppert, B (1996a): *Austritte aus Arbeitgeberverbänden. Motive-Ursachen-Ausmaß*. In: *WSI-Mitteilungen*, 5: 316-328.
- Schroeder, W./Ruppert, B (1996b): *Austritte aus Arbeitgeberverbänden: Eine Gefahr für das deutsche Modell?* Marburg.

- Siebel, F.W. (1995): Tarifpolitik und aktuelle betriebliche Interessenlagen. In: Blanke, T./Schmidt, E. (Hg.): Tarifpolitik im Umbruch. München und Mering: 107-111
- Stumpfe, W. (1996): Gedanken zu einer neuen Tarifpolitik. In: Forum, 14.
- Traxler, F. (1985): Arbeitgeberverbände. In: Endruweit, G., Gaugler, E., Staehle, W.H., Wilpert, B.: Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland-Österreich-Schweiz. Berlin: 51-64.
- Traxler, F. (1993): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. In: W. Müller-Jentsch (Hg.): Konfliktpartnerschaft. München und Mering: 141-167.
- Traxler, F. (1997): Der Flächentarifvertrag in der OECD. Entwicklung, Bestandsbedingungen und Effekte. In: Industrielle Beziehungen, 2: 101-124.
- Unternehmerinstitut der ASU (1997): Arbeit ist genug da. Weg frei für Arbeitsplätze! Bonn.
- Verband der Säge- und Holzindustrie Baden-Württemberg e.V. (1996): Geschäftsbericht 1995/96. Stuttgart.
- Vieregge, H. von (1993): Was Mitglieder bindet. Eine Umfrage von Infratest. In: Arbeitgeber, 20: 742-745.
- Vieregge, H. von (1994): Was Mitglieder bindet: Ergebnis einer Infratest-Umfrage 1993 bei HESSENMETALL. Frankfurt/Main.
- Wendeling-Schröder, U. (1997): Die Zukunftsfähigkeit des Tarifvorranges. Sollen die Regelungskompetenzen der Tarif- und Betriebsparteien neu aufgeteilt werden? In: WSI-Mitteilungen, 2: 90-98.
- Zachert, U. (1994): Gefährdungen der Tarifautonomie. Das Tarifvertragssystem zwischen Deregulierung und Erosion. In: Gewerschaftliche Monatshefte, 3: 168-177.