Tagungsbericht

Management und Arbeitgeberverbände als Akteure industrieller Beziehungen

Jahrestagung der deutschen Sektion der Industrial Relations Association (GIRA) am 8. und 9. Oktober 2009 in Erlangen

Die Jahrestagung der GIRA, die 2009 am Institut für Soziologie der Universität Erlangen-Nürnberg stattfand, widmete sich diesmal der Seite der industriellen Beziehungen, die in der deutschen Industrial-Relations-Forschung trotz ihrer realen Bedeutung eher ein Schattendasein fristet: der Arbeitgeberseite. Die Krise des deutschen Tarifvertragsystems wird häufig vor allem als Krise der Gewerkschaften wahrgenommen. Dabei ist die schleichende Erosion des Tarifsystems zunächst einmal ein Effekt der abnehmenden Bindungskraft der Arbeitgeberverbände. Austritte aus den Arbeitgeberverbänden und die Einführung von OT-Mitgliedschaften führen dazu, dass Tarifverträge für immer weniger Beschäftigte gelten. Auch bei der Erforschung der industriellen Beziehungen auf betrieblicher Ebene steht häufig das Interessenhandeln der Beschäftigten und ihrer Repräsentanten im Vordergrund. Die Arbeitgeber und ihre Repräsentanten, das Management, werden sehr viel seltener systematisch in den Blick genommen. Es bestand also Grund genug, die Arbeitgeberseite in den Fokus einer Tagung zu rücken.

Theoretischer und empirischer Einstieg

Die beiden Vorträge am Donnerstag dienten dazu, als Einstieg in die Thematik einen ersten Überblick über die Theorie der Arbeitgeberverbände und die empirisch nachweisbaren Erklärungsfaktoren für ihre abnehmende Organisationsfähigkeit zu geben.

Hansjörg Weitbrecht (Universität Heidelberg) leitete seinen Vortrag über die Theorie der Arbeitgeberverbände im tarifpolitischen System der Bundesrepublik mit einer Überlegung zur Verbindung von ökonomischer Basis und industriellen Beziehungen ein. Das auf Sozialpartnerschaft gründende System der industriellen Beziehungen sei das Gegenstück zum deutschen Hochlohn-Produktionsmodell, das auf eine High-Trust-Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern angewiesen sei. Inzwischen stelle sich jedoch die Frage, ob in Deutschland überhaupt noch von einem Hochlohn-Produktionsmodell die Rede sein könne. Mit dem Strukturwandel der ökonomischen Basis änderten sich aber auch die Interessen der Akteure und die Politik der Verbände. Eine Theorie der Arbeitgeberverbände in der Bundesrepublik müsse deshalb von der Frage ausgehen, welche Rolle die Arbeitgeberverbände in diesem Prozess spielen.

Zur Klärung dieser Frage analysierte Weitbrecht die Akteurslogik der Arbeitgeberverbände auf der Basis der Unterscheidung von Mitglieder- und Einflusslogik. In der Mitgliederlogik gehe es darum, Mitglieder zu rekrutieren und für die Ziele des Verbandes zu verpflichten. Die Organisationsfähigkeit werde einerseits durch Fak-

Industrielle Beziehungen, 16(4): 376-385
ISSN (print) 0943-2779, ISSN (internet) 1862-0035 © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

toren wie Größe und Alter der Betriebe oder hohe Qualifikation der Beschäftigten begünstigt, andererseits durch institutionelle Faktoren wie Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen und den Organisationsgrad der Gewerkschaften. Faktisch hat die Organisationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände in den letzten dreißig Jahren kontinuierlich abgenommen. In der Metallindustrie waren 1980 noch 75 % der Betriebe mit 76 % der Beschäftigten Mitglied eines Arbeitgeberverbands. 2007 waren es nur noch 18 % der Betriebe mit 51 % der Beschäftigten. Die Verpflichtungsfähigkeit stehe ebenfalls unter Druck: abnehmende Tarifbindung, Konkurrenz durch Haustarifverträge und das Unterlaufen von Tarifnormen. Die Arbeitgeberverbände reagieren auf diese Situation auf der Ebene der Mitgliederlogik durch organisatorische Anpassungen wie die Einführung von OT-Mitgliedschaften (besonders in der Metallindustrie, während sie in der chemischen Industrie kaum eine Rolle spielen) und auf der Ebene der Einfluss-Logik durch eine Veränderung der Tarifpolitik. Hier verfolgen die Arbeitgeberverbände verschiedene Strategien, um die eigene Akteursautonomie zu erhöhen. Einerseits diene die Öffnung der Tarifverträge (Pforzheimer Abkommen 2004) dazu, gleichzeitig die inhaltliche Kontrolle der daraus resultierenden Betriebsvereinbarungen zu verstärken. Anderseits lancieren die Verbände im Sinne einer strategischen Tarifpolitik neue Themen. Außerdem gehen sie immer stärker mit eigenen Forderungen in die Tarifverhandlungen. Schließlich versuchen sie durch neue Formen der Koordination und Kooperation ihre Politikfähigkeit zu erhöhen.

Die an den Vortrag anschließende *Diskussion* rieb sich einerseits an der Metall- und Chemieindustrie als empirischem Bezugspunkt und griff andererseits die Überlegung zum Verhältnis von ökonomischer Basis und industriellen Beziehungen auf. Die Auswahl von zwei Branchen, die durch einen hohen Organisationsgrad und eine starke Position der Arbeitgeberverbände geprägt sind, blende wichtige aktuelle Entwicklungen aus. Die Diskutanten hoben insbesondere zwei Bereiche hervor: die Branchen mit besonders schwacher Tarifbindung, die aufgrund des ökonomischen Strukturwandels an Bedeutung gewinnen, und die Bereiche ehemaliger Staatsunternehmen wie Bahn, Post oder Lufthansa, in denen sich noch kein zur Privatwirtschaft analoges Tarifsystem herausgebildet habe. Haustarifverträge sind die Regel, die Arbeitgeberverbände, durch das ehemalige Staatsunternehmen dominiert, seien eher Pseudo-Verbände. Auffällig sei auch, dass sich sowohl bei der Lufthansa als auch bei der Bahn ein Tarifpluralismus auf Arbeitnehmerseite entwickelt hat. Einige Diskussionsteilnehmer entwickelten die Überlegungen zum Einfluss des ökonomischen Strukturwandels auf die industriellen Beziehungen weiter. Knut Dohse etwa wies darauf hin, dass sich durch den Strukturwandel (in pointierter Form: von der Automobil- zu Unterhaltungsindustrie) auch die Binnenlogik der Arbeitgeberverbände geändert hat. Ein besonderes Problem sei die Dominanz der großen Unternehmen, obwohl durch die Ergebnisse der Tarifpolitik vor allem die kleinen Mitgliedsunternehmen betroffen sind. Möglicherweise seien diese internen Konflikte auch der Grund, warum die Organisationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände gerade bei kleinen Unternehmen nachgelassen hat.

Im zweiten Vortrag fragten *Peter Ellguth* und *Susanne Kohaut* vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg unter dem Titel „Auf der

Flucht?" nach den Gründen, warum Betriebe den Branchentarif verlassen. Als empirische Basis diente ihnen eine Längsschnitt-Untersuchung des IAB-Betriebspanels für die Jahre 2006 bis 2008. Seit der erstmaligen Erfassung der Tarifibindung im IAB-Betriebspanel 1996 hat diese kontinuierlich abgenommen, im Westen Deutschlands von 48 % aller Betriebe der privaten Wirtschaft (mit 66 % der Beschäftigten) auf 33 % der Betriebe (bzw. 50 % der Beschäftigten), im Osten von 26 % der Betriebe (mit 48 % der Beschäftigten) auf 18 % der Betriebe (mit 33 % der Beschäftigten). Allerdings hat sich die Tarifbindung im Osten in den letzten Jahren stabilisiert. Auf der Suche nach den statistischen Erklärungsfaktoren für den Rückgang der Tarifbindung ergibt sich als erstes Ergebnis, dass die Rede von einer „Tarifflucht" eher unpassend ist. Denn der wichtigste Erklärungsfaktor ist die Dynamik der Betriebslandschaft: Betriebe mit Tarifbindung erlöschen und neue Betriebe kommen hinzu, die (noch) nicht tarifgebunden sind. Bei den Betrieben, die über den Zeitraum 2006–2008 Bestand hatten, halten sich Austritte und Eintritte in die Tarifbindung die Waage und machen jeweils 8 % der Betriebe aus. Für die statistische Untersuchung der Gründe, warum Betriebe aus der Tarifbindung austreten, nehmen Ellguth und Kohaut häufig genannte Argumente zum Ausgangspunkt, wie z. B. dass Tarifverträge zu unflexibel seien. Als Operationalisierung für dieses Argument dient die Nutzung bestehender Flexibilitätsspielräume wie befristete Beschäftigung, Leiharbeit oder tarifvertragliche Öffnungsklauseln – in der Annahme, dass Betriebe, die solche Flexibilitätsspielräume nutzen, sich nicht an der vermeintlichen Inflexibilität von Tarifverträgen stören. Als Ergebnis ergibt die statistische Analyse, dass Betriebe, die Öffnungsklauseln nutzen, sogar eher aus dem Tarifvertrag austreten – allerdings ist dieses Teilergebnis nicht signifikant. Signifikante Faktoren, die gegen einen Tarifaustritt sprechen, sind die Nutzung von Arbeitszeitkonten, übertarifliche Entlohnung, ein hoher Lohnkostenanteil am Umsatz, die Betriebsgröße und die Existenz eines Betriebsrates. Statistisch wahrscheinlicher wird ein Tarifaustritt dagegen bei einer positiven Beschäftigungsentwicklung.

Ein Teil der Beiträge in der anschließenden *Diskussion* bezog sich auf mögliche Erklärungsfaktoren, die auf Basis der Daten des IAB-Betriebspanels nicht untersucht werden konnten: etwa der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betrieb (der im Betriebspanel nicht erhoben wird, weil die befragten Manager darüber in der Regel keine Kenntnis haben) oder „kulturelle" Faktoren wie z. B. regionale Cluster. Einige Beiträge bezogen sich auf die Interpretation der statistischen Ergebnisse. Rudi Schmidt etwa führte die Stabilisierung im Osten darauf zurück, dass die Gewerkschaften dort inzwischen die Unterschreitung von Tarifnormen klaglos akzeptierten. Knut Dohse erklärte das Ergebnis in Bezug auf die tarifvertraglichen Flexibilitätsspielräume damit, dass Unternehmen, die solche Räume nutzen, sich möglicherweise an den vom Tarifvertrag gesetzten Grenzen stoßen und dann gleich ganz aus dem Tarifvertrag austreten. Einige Einwände wurden schließlich durch die statistischen Ergebnisse provoziert. Wenn die Fluktuation der Betriebslandschaft der entscheidende Erklärungsfaktor ist, dann müsse die Frage nicht lauten, warum Betriebe aus dem Tarifvertrag austreten, sondern eher, warum so wenige neue Unternehmen einem Arbeitgeberverband beitreten. Reinhard Bahnmüller verwies in diesem Zusammenhang auf Gerhard Erdmann, der in seiner klassischen Studie zu den Arbeitgeberverbänden zu

dem Ergebnis gekommen ist, dass die Tarifbindung nicht durch Exit-Entscheidungen beeinflusst wird, sondern durch die Entscheidung, nicht dem Arbeitgeberverband beizutreten.

Der erste Tag der Tagung wurde abgerundet durch einen Besuch bei Siemens Erlangen mit Betriebsführung und Gespräch mit Vertretern des Betriebsrats, der Personalabteilung und der Unternehmenskommunikation.

Die Arbeitgeberseite in Klein- und Mittelbetrieben

Der Freitagmorgen begann mit einem Thema, das schon in der Diskussion zu Ellguth und Kohaut angesprochen worden war: die besondere Situation in inhabergeführten Betrieben. *Nadine Schlömer* und *Rosemarie Kay* vom Institut für Mittelstandsforschung in Bonn stellten erste Ergebnisse einer empirischen Studie zur Bedeutung der Inhaberführung für die Betriebsrat-Geschäftsführer-Beziehungen in kleinen und mittleren Unternehmen vor, die sie in Kooperation mit dem Büro für Sozialforschung in Kassel durchführen. Ausgangspunkt ihres Vortrags war der empirische Befund, dass Betriebsräte in inhabergeführten Unternehmen wesentlich seltener sind – und zwar unabhängig vom Effekt der Betriebsgröße, da inhabergeführte Unternehmen in allen Größenklassen einen deutlich niedrigeren Anteil an Betriebsräten aufweisen. Schlömer und Kay führen dies darauf zurück, dass Inhaber eine stärkere emotionale und ökonomische Bindung an das Unternehmen haben als Manager und ihre Beziehung zur Belegschaft persönlicher und stärker durch Vertrauen geprägt ist als die zwischen Managern und ihren Belegschaften. Sie gehen davon aus, dass sich diese Charakteristika auch auf die Beziehung zum Betriebsrat auswirken, sofern dieser existiert. Hintergrund ihrer Überlegungen ist der in der englischsprachigen Literatur zu Familienunternehmen vertretene „Stewardship"-Ansatz, wonach Inhaber ihre Beziehung zum Unternehmen als „Stewardship" auffassen: als Verantwortung für das langfristige Wohl der Unternehmens und seiner Beschäftigten, die durch das Streben nach einer „community culture" mit einer gut ausgebildeten, hoch motivierten und loyalen Belegschaft geprägt ist. In Bezug auf die Beziehung zum Betriebsrat bedeute dies, dass gute Beziehungen zum Betriebsrat wahrscheinlicher sind als in managementgeführten Unternehmen und dass die Mitbestimmungspraxis weniger durch das BetrVG geprägt ist.

Diese Annahmen überprüften sie anhand von Daten aus einer Befragung von Unternehmen mit 20 bis 499 Beschäftigten, die in den Jahren 2005/06 durchgeführt wurde, wobei sich die Analyse auf die 90 Fälle bezieht, in denen sowohl die Geschäftsführung als auch der Betriebsrat teilgenommen haben. Die Auswertung ergibt, dass sich die Einschätzung der Beziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung zwar insgesamt nicht von managementgeführten Unternehmen unterscheidet, aber der Anteil der Fälle, in denen sowohl Geschäftsführung als auch Betriebsrat die Beziehung positiv bewerten, etwas höher liegt. Positiv wirkt sich die Einstellung der Geschäftsführung zur betrieblichen Mitbestimmung und die Erfahrung mit Betriebsräten in anderen Unternehmen aus, negativ dagegen eine positive Umsatzentwicklung. In Bezug auf die Praxis der Mitbestimmung zeichnen sich inhabergeführte Unternehmen dadurch aus, dass es weniger Betriebsvereinbarungen gibt, Betriebsräte seltener an Schulungen teilnehmen, sich seltener durch Gewerkschaft unterstützen lassen und

Tarifnormen häufiger unterschritten werden. Es herrsche eine „Kultur der Informalität".

Die anschließende *Diskussion* entzündete sich vor allem an der Hypothesenbildung. Rudi Schmidt schien die Hypothese einer besseren Beziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung in inhabergeführten Unternehmen schon allein deshalb nicht plausibel, weil der geringere Anteil an Betriebsräten in diesen Unternehmen zeige, dass Inhaber eher mitbestimmungsavers sind als angestellte Geschäftsführer. Dorothea Alewell meinte, dass die Stewardship-These die Beziehung von Inhabern zu ihren Unternehmen in ideologischer Weise verkläre. Die Ergebnisse zur Praxis der Mitbestimmung zeigten vielmehr, dass in inhabergeführten Unternehmen Mitbestimmung auf niedrigem Niveau stattfinde. Was heißt dann aber „gute Beziehung" zwischen Betriebsrat und Geschäftsführer? Ist es nicht eher eine sehr paternalistische Beziehung? Andere wiesen darauf hin, dass die Interpretation der quantitativen Daten ohne Hinzuziehung qualitativer Forschungsergebnisse höchst ambivalent bleibe: Weist die Informalität auf eine vertrauensvolle Beziehung hin oder doch eher nur auf eine prekäre Mitbestimmungspraxis? Macht es in einer Kultur der Informalität überhaupt einen Unterschied, ob ein Betriebsrat existiert oder nicht? Und wäre die Frage nicht interessanter, warum in inhabergeführten Betrieben seltener ein Betriebsrat existiert?

Arbeitgeberverbände als tarifpolitische Akteure

Von den Inhabern als individuellen Arbeitgebern ging es zu den Arbeitgeberverbänden als tarifpolitischen Akteuren. *Martin Behrens* (WSI) und *Markus Helfen* (FU Berlin) stellten Ergebnisse einer statistischen Erhebung über die Haltung von Arbeitgeberverbänden zur Sozialpartnerschaft vor. Ihr Ausgangspunkt ist die von Wolfgang Streeck und Jelle Visser vertretene These, dass der wirtschaftliche Strukturwandel zu einer Pluralisierung der Interessenregulierung führe, die eine Auflösung der sozialpartnerschaftlichen Orientierung insbesondere bei den Arbeitgeberverbänden impliziere. Im Anschluss an Müller-Jentschs Charakterisierung der Sozialpartnerschaft als Entdramatisierung des tarifpolitischen Interessenkonflikts ließe sich auch von einer „Re-Dramatisierung" sprechen. Auf diesem Hintergrund untersuchen Behrens und Helfen die Haltung deutscher Arbeitgeberverbände auf der Basis einer Befragung von Geschäftsführern deutscher Unternehmensverbände. Ein Grundproblem der Empirie bestand schon allein darin, dass unklar ist, wie viele Arbeitgeberverbände es in Deutschland überhaupt gibt, weil einige Wirtschaftsverbände auch als Arbeitgeberverbände agieren, andere nicht. Von den eingegangenen Fragebögen wurden deshalb nur die 142 ausgewertet, die sich eindeutig einem Arbeitgeberverband zuordnen ließen. Die Haltung zur Sozialpartnerschaft wurde anhand der Aussage abgefragt: „Die deutsche Sozialpartnerschaft ist ein Vorteil im internationalen Wettbewerb." 26 % der Befragten stimmen dieser Aussage zu. Anschließend wurde anhand einer multivariaten Analyse per Ordered Logit Regression untersucht, welche Faktoren eine positive Haltung zur Sozialpartnerschaft beeinflussen. Von den Ausgangshypothesen wird nur eine nicht bestätigt: Verhandlungserfolge in vergangenen Tarifverhandlungen haben keinen statistisch signifikanten Einfluss auf die Haltung zur Sozialpartnerschaft. Eine positive Haltung zeigt sich dagegen eher in Arbeitgeberverbänden, die im Organisati-

onsbereich der IG BCE wirken, und bei denen, die nicht nur Arbeitgeber-, sondern auch Wirtschaftsverband sind, was Behrens und Helfen auf die Funktion der Sozialpartnerschaft als Allianz zur Beeinflussung Dritter hin deuten. Auch der Organisationsgrad hat einen positiven Einfluss auf die Haltung zur Sozialpartnerschaft. Negativ wirkt sich dagegen die Dominanz von Großunternehmen im Verband aus. Behrens und Helfen kommen zu dem Ergebnis, dass es keine universellen Pluralisierungstendenzen im Arbeitgeberlager gibt. Vielmehr sei eine Differenzierung zwischen pluralisierten Bereichen und solchen mit stabiler Sozialpartnerschaft erforderlich. Außerdem zeigten die Ergebnisse, dass Sozialpartnerschaft starke Arbeitgeberverbände braucht. Umgekehrt ergebe sich durch den abnehmenden Organisationsgrad ein Teufelskreis, der zu einer weiteren Destabilisierung führe.

In der anschließenden *Diskussion* störten sich insbesondere die anwesenden Vertreter von Arbeitgeberverbänden an der Formulierung der Aussage, mit der die Haltung zur Sozialpartnerschaft abgefragt wurde. Sie sei viel zu stark und industrielastig. Die Frage, ob Sozialpartnerschaft einen Vorteil im internationalen Wettbewerb darstelle, sei für viele Arbeitgeberverbände abstrakt. Außerdem wurden einige naheliegende Erklärungsfaktoren vermisst, zum Beispiel die Existenz von gemeinsamen Sozialkassen oder gemeinsamen Qualifizierungsinitiativen. Die Nachfrage, ob es beim Rücklauf systematische Ausfälle gibt, beantworte Markus Helfen mit dem Hinweis, dass insbesondere der Bereich neuer Dienstleistungen fehle. Eine eigene Diskussion entzündete sich an der Frage, wie die Chemiepartnerschaft zu bewerten sei. Resultiert sie einfach nur aus der Schwäche der Gewerkschaft nach ihrer historischen Niederlage in den 1970er Jahren? Oder stellt sie eine erfolgreiche Form der Tarifbeziehung dar? Schließlich bemühten sich einige Diskutanten um eine Interpretation des Befunds, dass sich die Dominanz von Großunternehmen negativ auf die Haltung zur Sozialpartnerschaft auswirke. Markus Helfen vermutet, dass in von Großunternehmen dominierten Arbeitgeberverbänden die Sozialpartnerschaft strittiger ist, weil es größere interne Gegensätze gibt. Dazu ergänzte Renate Hornung-Draus, dass die Branchenstruktur eine Role spielen könne, insofern in Branchen mit starken Zuliefererbeziehungen Konflikte zwischen kleinen und großen Unternehmen besonders stark sind.

Anschließend analysieren *Reinhard Bahnmüller, Werner Schmidt* (Universität Tübingen) sowie *Martin Kuhlmann* und *Hans Joachim Sperling* (Universität Göttingen) die unterschiedlichen Strategien der regionalen Arbeitgeberverbände bei der Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) in der Metall- und Elektroindustrie. An den Beginn ihres Vortrags stellten sie die These, dass die Reform des ERA und ihre Umsetzung einen Kontrapunkt zur Erosion des Flächentarifvertrags setze. Die entscheidenden Entwicklungen werden gemeinhin als Erosion des Flächentarifvertrags gedeutet: Rückläufiger Deckungsgrad von Tarifverträgen, Dezentralisierung und Verbetrieblichung durch Öffnung der Tarifverträge sowie Fragmentierung der Tariflandschaft. In der Folge wandele sich das duale System in ein zweistufiges Tarifsystem mit den Ebenen Branche und Betrieb (allerdings ohne Streikrecht auf betrieblicher Ebene). Die Rolle der Arbeitgeberverbände veränderte sich grundlegend. Über das Phänomen der OT-Verbände bzw. OT-Mitgliedschaften hinaus entwickelten sie sich immer mehr zu Dienstleistern ihrer Mitglieder. Demgegenüber setze der ERA-Tarifvertrag einen Kontrapunkt, indem er die Geltung tariflicher Normen unmittelbar im betrieblichen

Alltag präsent werden lässt. Die Reform des ERA verfolgte verschiedene Zielsetzungen. Ordnungs- und verteilungspolitisch ging es darum, die Statusdifferenzierung zwischen Arbeitern und Angestellten sowie die Ungleichbehandlung zwischen und innerhalb dieser Statusgruppen zu beseitigen. Das tarifpolitische Ziel war die Stabilisierung des Flächentarifvertrags durch Erhöhung seiner Prägekraft für die betriebliche Entgeltgestaltung. Die verbandspolitische Ziele waren je nach Region unterschiedlich: In einigen Regionen sollte die Reform Kontinuität gewährleisten, in anderen dagegen für eine Neujustierung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten von sektoraler und betrieblicher Ebene sorgen. Die treibenden Kräfte hinter der Tarifreform waren die Tarifverbände bzw. Verbandsapparate. Anschließend wurden die regionalen Unterschiede in der Umsetzung an zwei Beispielen erläutert. Die Umsetzung in Niedersachsen lasse sich als „kooperative Anpassungsmodernisierung" bezeichnen. Das Ziel war hier eine Stabilisierung der Tarifpolitik. Der Arbeiterverband hatte einen reduzierten ordnungspolitischen Anspruch und übernahm keine Kontrollfunktion bei der betrieblichen Umsetzung. Das Ergebnis war ein ruhiger, wenig konfliktträchtiger Verlauf der Umsetzung. In Baden-Württemberg dagegen lässt sich die Umsetzung des ERA als „risikobetonter Neuanfang" charakterisieren. Hier wollte der Arbeitgeberverband die vollständige Kontrolle über die betriebliche Umsetzung. Dadurch verkehrten sich die Rollen von Arbeitgeberverband und Gewerkschaft in Bezug auf die Verbetrieblichung. Während die IG Metall auf der betrieblichen Autonomie bestand, wollte Südwestmetall die betriebliche Ebene möglichst vollständig kontrollieren. Ein Motiv dabei war der Vorwurf der Mitgliedsunternehmen, der Verband würde zu teure Tarifverträge abschließen. Im Gegenzug wollte der Verband den Mitgliedsunternehmen zeigen, dass die Löhne nur deshalb so hoch sind, weil viele Beschäftigte aufgrund von betrieblichen Kompromissen zu hoch eingruppiert wurden. Der Vergleich zeige, wie unterschiedlich die Strategien von Arbeitgeberverbänden sein können. Die Verbetrieblichung ist dabei nur eine Option. In einzelnen Fällen wählen Arbeitgeberverbände genau die entgegengesetzte Strategie. Insgesamt habe die Umsetzung des ERA die äußere Erosion des Flächentarifs zwar nicht gestoppt, aber die innere Erosion, die Implosion des Tarifsystems aufgehalten, weil die tarifliche Eingruppierung den betrieblichen Alltag der Beschäftigten so stark prägt wie seit Jahrzehnten nicht mehr. Dabei kam den Arbeitgeberverbänden zugute, dass das ERA verteilungspolitisch für sie kein Risiko darstellte, weil die Kostenneutralität durch Tarifvertrag abgesichert ist. Für Arbeitnehmer dagegen sind die Folgen mittelfristig eher negativ, weil Vergünstigungen durch betriebliche Arrangements wegfallen.

Die anschließende *Diskussion* führte zu einigen Präzisierungen und Ergänzungen. Auf die Frage, wie sich die Reform des ERA auf unterschiedliche Beschäftigtengruppen ausgewirkt hat, erläuterte Martin Kuhlmann, dass die Verlierer der Umsetzung die Angestellten sind. Darüber hinaus gebe es regionale Unterschiede. In Baden-Württemberg z. B. seien aufgrund der Neuregelung der Leistungsentgelte auch die unteren Lohngruppen betroffen. Kurzfristig habe dies zwar keine Auswirkungen auf die Entgelte, weil es tarifvertragliche Bestandssicherungen gibt. Allerdings gehe es nicht nur um Geld, sondern um Anerkennung. Außerdem gab es nur in Niedersachsen eine tarifdynamische Absicherung. Auf die Frage nach der Umsetzung in Ostdeutschland erläuterte Klaus Schmierl, dass seinen Erhebungen zufolge in Thüringen

ein relativ konsensuelles Umsetzungsmodell betrieben wurde. Auch dort war das Ziel die Stärkung des Flächentarifs. Die Regelung der Leistungsentgelte wurde bewusst zurückgestellt, um Konflikte zu vermeiden. Sehr erregt verlief die Diskussion über die Darstellung der Umsetzung in Baden-Württemberg, die Christian Lepping (Gesamtmetall) für viel zu wertend hielt. Südwestmetall sei als Tarifführer gezwungen gewesen, eine Klärung herbeiführen, und musste deshalb das Risiko von Konflikten eingehen. In Bezug auf die Unterschiede zwischen Niedersachsen und Südwestmetall wies Renate Hornung-Draus auf die unterschiedliche Mitgliederstruktur hin: Die niedersächsische Metallindustrie sei eher mittelständisch geprägt, Baden-Württemberg dagegen durch globalisierte Großunternehmen. Martin Kuhlmann ergänzte, dass in Niedersachsen überwiegend Maschinenbau-Unternehmen organisiert seien und dass die Betriebsräte bereits in die Ausarbeitung des ERA stärker einbezogen wurden.

Mitbestimmung im Aufsichtsrat

Der letzte Teil der Tagung war der Mitbestimmung im Aufsichtsrat und insbesondere der Haltung der Arbeitgeber dazu gewidmet. *Franziska Boneberg* (Leuphana Universität Lüneburg) befasste sich mit einem bislang sehr vernachlässigtem Thema: der Mitbestimmung im Aufsichtsrat in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten nach dem Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG). Aktuelle Diskussionen – etwa zu Versuchen, das deutsche Mitbestimmungsrecht durch Umwandlung in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) zu umgehen, – beziehen sich immer auf die paritätische Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 und damit auf Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten. Das DrittelbG wird dagegen nicht nur im öffentlichen Diskurs, sondern auch in der wissenschaftlichen Forschung – etwa zu den ökonomischen Auswirkungen der Unternehmensmitbestimmung – vernachlässigt. In ihrem Vortrag fragte Boneberg konkret nach dem Ausmaß und den Gründen für die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor. Denn obwohl das Gesetz die Einrichtung eines mitbestimmten Aufsichtsrates für GmbHs mit 500 bis 2000 Beschäftigten verpflichtend vorschreibt, weisen im westdeutschen Dienstleistungssektor weniger als die Hälfte aller GmbHs dieser Größe einen Aufsichtsrat und folglich Mitbestimmung auf Unternehmensebene auf.

Für ihre Untersuchung erstellte sie auf der Basis der Hoppenstedt-Datenbank und ergänzender eigener Erhebungen einen Datensatz mit 500 Unternehmen aus dem westdeutschen Dienstleistungssektor, die aufgrund ihrer Rechtsform (GmbH, kein Tendenzbetriebe) und der Beschäftigtenzahl dem DrittelbG unterliegen. Von diesen verfügten nur 48,4 % über einen Aufsichtsrat, von denen wiederum 94,2 % mitbestimmt waren. Die statistische Überprüfung möglicher Erklärungsfaktoren ergab, dass größere Unternehmen eher über einen Aufsichstrat verfügen, das Alter dagegen keine Rolle spielt. Einen signifikanten Einfluss hat auch, wer Hauptgesellschafter der GmbH ist. Ist es eine AG, ist die Wahrscheinlichkeit eines mitbestimmten Aufsichtsrates deutlich höher, im Falle einer Familie als Hauptgesellschafter besonders gering. Die Ergebnisse zeigen, dass im Falle der Drittelbeteiligung eine deutliche Lücke zwischen der gesetzlichen Norm und der Realität klafft. Den Arbeitnehmern wird damit die Möglichkeit entzogen, sich aktiv an der Firmenkontrolle zu beteiligen. Für die ökonometrische Untersuchung der Auswirkungen eines mitbestimmten Aufsichtsrats

erschließt sich dadurch jedoch die Möglichkeit, Unternehmen mit und ohne mitbestimmten Aufsichtsrat miteinander zu vergleichen, die sich nicht schon allein durch ihre Größe unterscheiden.

Die anschließende *Diskussion* bezog sich insbesondere auf die Frage nach den Gründen für diese eklatante Lücke. Eine erste Vermutung war, dass es sich um fehlende Rechtskenntnis handelt. Darauf deute auch der statistische Einfluss der Unternehmensgröße und von AGs als Hauptgesellschafter hin. Angesichts der Tatsache, dass das Gesetz keine Sanktion im Falle eines Verstoßes vorsieht, bedarf es aber noch nicht einmal der Vermutung der Rechtsunkenntnis. Denn solange sie keine Konsequenzen zu befürchten haben, besteht für die Unternehmen kein Grund, sich an das Gesetz zu halten. Belegschaft und Gewerkschaften haben zwar die Möglichkeit, die Einrichtung eines mitbestimmten Aufsichtsrates einzuklagen, werden dies aber aus Angst vor negativen Konsequenzen (wie z. B. eine Betriebsverlagerung) nicht tun.

Zum Abschluss der Tagung analysierten *Kai Kühne* und *Dieter Sadowski* (Universität Trier) den öffentlichen Diskurs zur Unternehmensmitbestimmung in der deutschen Presse zwischen 1998 und 2007. Ausgangspunkt war die Diskrepanz zwischen dem Negativ-Image der Unternehmensmitbestimmung in großen Teilen des öffentlichen Diskurses und dem aktuellen Stand der Mitbestimmungsforschung, die keine negativen Auswirkungen der Mitbestimmung nachweisen kann, in neueren Studien sogar einen positiven Effekt der Mitbestimmung auf die wirtschaftliche Performanz nahe legt. Eine mögliche Erklärung könnte das erfolgreiche Lobbying der Arbeitgeber sein, die mit dem Bericht der Mitbestimmungskommission von BDI und BDA 2004 Stellung gegen das geltende Mitbestimmungsrecht bezogen haben. Grundlage für die Untersuchung des öffentlichen Diskurses bildete die quantitative Auswertung von 1151 Artikeln aus FAZ, Süddeutscher Zeitung und taz aus den Jahren 1998 bis 2007. Der Einfluss mögliche Diskursdeterminanten wurde anhand einer multivariaten Analyse überprüft. Daraus ergab sich, dass die Skandalisierung der Unternehmensmitbestimmung durch Strafprozesse wie dem Mannesmann-Prozess nicht zu einer verstärkten negativen Berichterstattung über die Unternehmensmitbestimmung führe. Veröffentlichungen des BDI wirkten dagegen signifikant negativ auf die Berichterstattung, diejenigen des DGB dagegen erst mit einer zeitlichen Verzögerung. Der bürgerliche Zeitgeist, gemessen an den Zustimmungswerten zu CDU/CSU und FDP, habe einen signifikanten Einfluss, die Anzahl der sozialwissenschaftlichen Veröffentlichungen dagegen nicht. Der Vortrag schloss mit der Frage, wie die Sozialwissenschaften ihre politisch relevanten Ergebnisse stärker publik machen können.

In der anschließenden *Diskussion* ging es vor allem um die Methodik und die für die multivariate Analyse verwendeten „Diskursdeterminanten". Die Auswahl der Zeitungen schien für das Thema Mitbestimmung eher befremdlich. Allerdings gelten FAZ, Süddeutsche und taz allgemein als Leitmedien, weil sie besonders häufig zitiert werden. Kritisiert wurde auch, dass für die Arbeitgeberseite Veröffentlichungen des BDI und nicht der BDA herangezogen wurden. Auch die Zustimmung zur CDU/CSU als Indikator für einen mitbestimmungsfeindlichen Zeitgeist wurde in Frage gestellt, weil sich der Arbeitnehmerflügel CDA eindeutig für die Unternehmensmitbestimmung einsetzt und es unwahrscheinlich ist, dass sich eine CDU/CSU-geführte Regierung dagegen einsetzen würde. Grundsätzlich stellte sich auch die Fra-

ge, ob eine quantitative Analyse in diesem Fall überhaupt das geeignete Instrumentarium ist. Britta Rehder etwa hielt es für sinnvoller, die Entwicklung der Diskurse auf der Mikro-Ebene zu analysieren: Wie laufen die Prozesse ab? Welche Akteure bilden Diskurs-Koalitionen? Die inhaltliche Fragestellung wurde dagegen allgemein als interessant und weiterführend angesehen. Allerdings ergab sich die Frage, ob ein einfaches Pro und Contra Mitbestimmung sinnvoll sei. So weise die aktuelle Diskussion um die rechtliche Begrenzung von Vorstandsbezügen auf Defizite des Organs Aufsichtsrat hin, weil dieser nicht in der Lage scheint, die Bezüge von Vorständen in angemessener Weise zu regeln. Renate Hornung-Draus (BDA) wies auf den Druck hin, dem das deutsche Mitbestimmungsrecht durch die europäische Rechtsentwicklung ausgesetzt ist. Die intensivste Debatte über die Mitbestimmung habe es in den letzten Jahren unter Juristen gegeben. Ein Grund dafür seien drei Urteile des Europäischen Gerichtshofs, die Implikationen für die deutsche Mitbestimmung haben, weil sie die Niederlassungsfreiheit auch für Briefkastenfirmen bestätigen. Darüber hinaus gab es in der Diskussion um die Mitbestimmung in der SE den Vorwurf, dass das deutsche Recht „nationalistisch" sei, weil nur deutsche Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vertreten seien.

Fazit

Insgesamt zeichnete sich die diesjährige Tagung der GIRA dadurch aus, dass fast alle Beiträge im doppelten Sinne des Wortes diskussionswürdig waren. Einerseits waren sie von hoher Qualität, eröffneten neue Perspektiven und wiesen aufschlussreiche Ergebnisse auf. Andererseits boten sie genügend Angriffsflächen für eine Diskussion. Als hilfreich erwies sich auch, dass nicht nur über Arbeitgeber als Akteure der industriellen Beziehungen gesprochen wurde, sondern dass auch Repräsentanten der Arbeitgeberverbände anwesend waren und sich rege an den Diskussionen beteiligten.

Erlangen, November 2009 Stefan Lücking*

* Dr. Stefan Lücking, Jg. 1964, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Bismarckstr. 8, D – 91054 Erlangen. E-mail: stefan.luecking@soziol.phil.uni-erlangen.de.