

- Flanagan, R. (1999): Macroeconomic performance and collective bargaining: an international perspective, in: *Journal of Economic Literature* 37/3, S. 1150–1175.
- Forkas, Z. (2011): Ungarn und die Euro- und Finanzkrise, Friedrich Ebert Stiftung, <http://library.fes.de/pdf-files/id/08730.pdf>.
- Georgiadou, P. (2012a): Company-level employment contracts trigger wages drop. Eironline, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2012/06/articles/gr1206019i.htm>.
- (2012b): Troika approves new set of changes in jobs and pay, Eironline, http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2012/03/articles/gr1203019i.htm?utm_source=Greece&utm_medium=RSS&utm_campaign=RSS.
- (2013a): New rules for minimum wage-setting and other developments, Eironline, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2013/02/articles/gr1302029i.htm>.
- (2013b): Social partners sign new national agreement, Eironline, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2013/05/articles/gr1305019i.htm>.
- Glassner, V. (2010): The public sector in crisis. ETUI Working Paper 2010.07, <http://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/The-public-sector-in-the-crisis>.
- Hall, P./Soskice, D. (2001): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford.
- Hermann, C./Hinrichs, K. (2012): Die Finanzkrise und ihre Auswirkungen auf Sozialstaaten und Arbeitsbeziehungen – ein europäischer Rundblick, FORBA-Studie, Arbeiterkammer Wien, Wien.
- Herrmann, A. (2005): Converging Divergence: How competitive Advantages Condition Institutional Change under EMU, in: *Journal of Common Market Studies*, 43 (2), S. 287–310.
- Lallement, M. (2011): Europe and the economic crisis: forms of labour market adjustment and varieties of capitalism, in: *Work, Employment and Society* 25 (4), 627–641.
- Meardi, G. (2012): Employment relations under external pressure: Italian and Spanish reforms in 2010–12, Paper presented at the International Labour Process Conference, 27–29 March, Stockholm.
- Patra, E. (2012): Social dialogue and collective bargaining in times of crisis: The case of Greece, ILO, Genf.
- Perista, H./Carrilho, P. (2012): Portugal: Evolution of Wages during the Crisis, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1203015s/pt1203019q.htm>.
- Rigney, P. (2012): The Impact of anti-crisis measures, and the social and employment situation: Ireland. European Economic and Social Committee.
- Scharpf, F. (1999): *Governing in Europe: Effective and Democratic?*, Oxford.
- (2008): Negative und positive Integration, in: Höpner, M./Schäfer, A. (Hrsg.), *Die Politische Ökonomie der europäischen Integration*, Frankfurt a. M./New York, S. 49–88.
- Schömann, I./Clauwaert, St. (2012): Country by country analysis. Annex to Working Paper 2012.04, <http://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/The-crisis-and-national-labour-law-reforms-a-mapping-exercise>.
- Schulten, T. (2002): A European Solidaristic Wage Policy?, in: *European Journal of Industrial Relations*, 8 (2), S. 173–196.
- (2003): Europeanisation of Collective Bargaining: Trade Union Initiatives for the Transnational Coordination of Collective Bargaining, in: Platzter, H. W./Keller, B. (eds.), *Industrial Relations and European Integration. Trans- and Supranational Developments and Prospects*, Aldershot/Hampshire, S. 112–136.
- (2006): Gesetzliche und tarifvertragliche Mindestlöhne in Europa – ein internationaler Überblick, in: Schulten, T./Bispinck, R./Schäfer, C. (Hrsg.), *Mindestlöhne in Europa*, Hamburg, S. 9–27.
- (2010): Das deutsche Tarifvertragssystem im europäischen Vergleich, in: Bispinck, R./Schulten, Th. (Hrsg.), *Zukunft der Tarifautonomie*, Hamburg.
- (2012): Minimum wages in Europe under austerity. ETUI Policy Brief 5/2012, <http://www.etui.org/Publications2/Policy-Briefs/European-Economic-Employment-and-Social-Policy/Minimum-wages-in-Europe-under-austerity>.
- Schulten, T./Müller, T. (2013): A new European Interventionism? The impact of the New Economic Governance on Wages and Collective Bargaining, in: Natali, D./Vanhercke, B. (eds.), *Social Developments in the EU 2012*, European Trade Unions Institute and the European Social Observatory, Brussels.
- Sheehan, B. (2013): Unions reject plan to cut public pay bill by €1 billion, Eironline, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2013/05/articles/ie1305029i.htm>.
- Soskice, D. (2009): Varieties of Capitalism; Varieties of Reform, in: Hermerijck, A./Knapen, B./van Doorne, E. (eds.), *Aftershocks. Economic Crisis and Institutional Choice*, Amsterdam, S. 133–142.
- Streeck, W./Thelen, K. (eds.) (2005): *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford.
- Tinbergen, J. (1965): *International Economic Integration. Second, Revised Edition*, Amsterdam.
- Traxler, F./Blaschke, S./Kittel, B. (2001): *National Labour Relations in Internationalized Markets. A Comparative Study of Institutions, Change and Performance*, Oxford.
- Voskeritsian, H./Kornelakis, A. (2011): Institutional change in Greek industrial relations in an era of fiscal crisis. *Hellenic Observatory Papers on Greece and Southeast Europe* 52, <http://www2.lse.ac.uk/europeanInstitute/research/hellenicObservatory/pdf/GreeSE/GreeSE52.pdf>.

Wettbewerbskorporatismus oder neue Machtressource?

Gewerkschaftliche Betriebspolitik im Spannungsfeld der Korporatismuskritik

Martin Schwarz-Kocher

Zusammenfassung

Der Artikel zeigt, dass der Erhalt der Beschäftigung in der Krise wesentlich das Ergebnis konfliktärer Aushandlungsprozesse auf der Betriebsebene war und nicht allein einer tripartistischen Vereinbarung auf der Verbandsebene zugeschrieben werden kann. Das „deutsche Beschäftigungswunder“ wird somit aus der spezifischen Form der industriellen Beziehungen in Deutschland erklärt, weil diese den Gewerkschaften einen direkteren Zugriff auf betriebliche Entscheidungen ermöglicht. Daraus wird verallgemeinernd abgeleitet, dass sich im Zuge der Standortsicherungsverhandlungen eine erweiterte gewerkschaftliche Betriebspolitik entwickelt habe, die betriebliche Machtressourcen für gewerkschaftliche Interessenpolitik erschließt. Diese Thesen werden auf der Grundlage einer qualitativen Auswertung von 66 Fallbeispielen empirisch begründet.

*Abstract: Competitive Corporatism
or New Power Resource?
Trade Union Company Policy in the Field
of Tension of the Critique of Corporatism*

This article demonstrates that the preservation of employment during the crisis was, to a significant extent, the result of controversial negotiations at the company level and cannot be attributed solely to a tripartite agreement at the national level. It is suggested that the "German job miracle" can be explained by way of the specific form of industrial relations in Germany, which provides the trade unions with direct influence on company decision-making. This leads to the generalized conclusion that, in the course of negotiations on securing company locations, trade union policy at the company level has expanded, making power resources accessible for interest-based trade union politics. These assertions are empirically substantiated with a qualitative analysis of 66 case studies.

*1. Einleitung: Wettbewerbskorporatismus
oder neue Machtressource?¹*

Im Zeichen des Finanzmarktkapitalismus scheint das deutsche Modell der Konfliktpartnerschaft an seine Grenzen gestoßen zu sein. Allgemein wird unterstellt, dass die hohen Renditeziele der Finanzinvestoren mit sozialpartnerschaftlichen Vereinbarungen nicht zu realisieren sind. Im Gefolge der sich fortschreitend durchsetzenden Shareholder-Value-Strategien seien die Grundlagen der Sozialpartnerschaft erodiert. Die Shareholder-Value-Strategien setzen auf Deregulierung und umfassende Re-Kommodifizierung von Arbeit. In dieser Situation sehen sich Gewerkschaften genötigt, den neuen Verhältnissen angemessene Strategien zu entwickeln. Unter den neuen Bedingungen hat sich insbesondere die gewerkschaftliche Betriebspolitik gewandelt und stark an Bedeutung zugenommen. In der sozialwissenschaftlichen Debatte wird diese Entwicklung aber wenig wahrgenommen, oder sie wird als „Verbetrieblichung“ von Tarifpolitik beschrieben und undifferenziert als Wettbewerbskorporatismus kritisiert.

Eine angemessene Analyse gewerkschaftlicher Politikkonzepte muss aber ohne ein umfassendes Verständnis der gewerkschaftlichen Betriebspolitik unvollständig bleiben. Deshalb soll im vorliegenden Artikel der Wandel der industriellen Beziehungen in Deutschland aus der Sicht der betrieblichen Arena analysiert werden. Dazu wird im ersten Schritt die aktuelle sozialwissenschaftliche Kritik an der gewerkschaftlichen Krisenstrategie im Kontext gewerkschaftlicher Betriebspolitik nachgezeichnet (Kapitel 2.). In Kapitel 3. sollen dann die Beiträge gewerkschaftlicher Betriebspolitik zum „deutschen Beschäftigungswunder“ erläutert werden. Kapitel 4. geht allgemeiner auf den Charakter betrieblicher Aushandlungsprozesse im Zusammenhang von Standort-sicherungsvereinbarungen ein, was in Kapitel 5. auch empirisch hinterlegt wird. Im Fazit (Kapitel 6.) werden dann Konsequenzen für die gewerkschaftliche Modernisierungsdebatte gesucht.

Dieser Beitrag stützt sich auf eigene Forschungsarbeiten (Schwarz-Kocher et al. 2011, 2012, 2013; Schwarz-Kocher 2011), in denen die betriebspolitische Rolle der Mitbestimmungsinstitutionen gerade auch in betrieblichen Krisensituationen untersucht wurde. Wichtige empirische Grundlage meiner Analyse der betriebspolitischen Aushandlungsprozesse ist zudem die Beratungstätigkeit des IMU Instituts. Im IMU unterstützen wir Betriebsräte in ca. 150 Beratungsfällen pro Jahr bei unterschiedlichen Restrukturierungsprozessen. Eine qualitative Interpretation exemplarischer Fälle von Standortvereinbarungen im Kontext der Krise 2008/2009 ist Basis der Argumentation der Kapitel 3. und 4., eine qualitative Auswertung von 66 Beratungsfällen zu Standortvereinbarungen erfolgt in Kapitel 5.

*2. Gewerkschaftlicher Krisenkorporatismus
als Ursache erodierender Arbeitermacht?*

Die Gewerkschaften in Westeuropa und USA sind seit geraumer Zeit in der Defensive. Auch wenn der Umfang und die Trag-

weite unterschiedlich sind, kann doch festgestellt werden, dass die Gewerkschaften unabhängig von jeweiligen nationalen Regulationsweisen und unabhängig von z. T. sehr unterschiedlichen Gewerkschaftsstrategien gleichermaßen von dieser Entwicklung betroffen sind. Für das deutsche Modell der industriellen Beziehungen stellt sich die Frage, ob es unter diesen Bedingungen erhalten werden kann, und ob es noch in der Lage ist, die unterschiedlichen Interessenssphären in konfliktpartnerschaftlichen Aushandlungsprozessen zu integrieren.

Was ist mit dem deutschen Modell der industriellen Beziehungen und dessen sozialpartnerschaftlicher Regulationsweise gemeint? Jürgen Kädler identifiziert fünf konstitutive Elemente des deutschen Modells der industriellen Beziehungen. Er definiert Sozialpartnerschaft als

„ein komplexes gesellschaftliches Basisarrangement aus institutionellen Rahmenbedingungen, konventionellen Begründungsordnungen und gesellschaftlichen Machtverhältnissen, das jener spezifischen Verbindung von konfliktpartnerschaftlichen Aushandlungsbeziehungen und generalisierter Teilhabe von Arbeitnehmern zugrunde liegt, das den Kern des ‚deutschen Modells‘ ausmacht.“ (Kädler 2012, S. 360)

Alle fünf Elemente dieses „gesellschaftlichen Basisarrangements“ sind nach weit verbreiteter Überzeugung durch die Globalisierung und die Finanzialisierung der Wirtschaft bedroht (Haipeter 2009; Brinkmann/Krenn/Schief 2006; Windolf 2005).

Die institutionellen Rahmenbedingungen für die Regulierung der tariflichen und betrieblichen Arbeitsbedingungen verschlechterten sich vor allem durch die Schwächung der Tarifverbände (Haipeter 2011b; Bispinck/Schulten 2009; kritisch Ellguth/Kohaut 2010). Die Begründungsordnungen eines ausgeglichenen Wirtschaftens gelten als durch die neoliberalen Grundsätze und die Vorstellung von einer marktmeritokratischen Gesellschaftsordnung abgelöst (Streeck 2005). Die gesellschaftlichen Machtverhältnisse hätten sich so stark zugunsten der Kapitalverwertungsinteressen verschoben, dass von einer generalisierten Teilhabe nicht mehr gesprochen werden könne.

Wenn nun aber den konfliktpartnerschaftlichen Aushandlungsprozessen derart die Geschäftsgrundlage entzogen ist, so argumentieren die Kritiker gewerkschaftlicher Strategien, könne das Festhalten der Gewerkschaften an korporatistischen Konfliktvermeidungsstrategien nur zu Lasten der Beschäftigteninteressen gehen. Ein Festhalten am Korporatismus verursache eine tiefgehende Repräsentationskrise der Gewerkschaften, die wiederum das gesamte System der Arbeitsbeziehungen gefährde (Brinkmann et al. 2008, S. 19 ff., 42 ff.). Die Schwächung der Gewerkschaften wird damit nicht zuletzt ihrem Strategiedefizit zugeschrieben (kritisch Wendl 2012). Deshalb wird in der sog. „Revitalisierungsdebatte“ eine grundsätzliche strategische Neuausrichtung der Gewerkschaften gefordert (Brinkmann et al. 2008; Rehder 2008; Dörre/Lessenich/Rosa 2009; Dörre 2011).

Wurde diese Argumentation aber nicht durch das Krisengeschehen 2008/2009 widerlegt? Geht entgegen der Analyse einer Erosion des deutschen Modells der Konfliktpartnerschaft „der gute alte Korporatismus scheinbar als Triumphator“ (Dörre 2011, S. 268) aus der Krise hervor?

In einigen Debattenbeiträgen wird der Widerspruch so aufgelöst, dass lediglich scheinbare Erfolge des Krisenhandelns der Gewerkschaften als deren Niederlage gedeutet werden. Die beschäftigungspolitischen Erfolge, so wird kritisiert, seien durch politische Stillhalteabkommen erkaufte worden (Ehlscheid/Pickshaus/Urban 2010, S. 44). Der Krisen-Korporatismus wird als „inverser Lobbyismus“ (Urban 2010) beschrieben, bei dem die Gewerkschaften als Unterstützer und Legitimatoren für die versagende Politik hergehalten hätten (Ehlscheid/Pickshaus/Urban 2010; ähnlich Dörre 2011, S. 282; Urban 2012, S. 425 ff.; Deppe 2013). Was sich nach Meinung von Dörre in der Krise gezeigt

¹ Wertvolle inhaltliche und konzeptionelle Anregungen für diesen Artikel verdanke ich der intensiven und kritischen Diskussion mit Rainer Salm.

hat, ist eine „Variante exklusiver Solidarität, die die ‚Pazifizierung‘ des Klassenkonflikts zu bewahren sucht“, weshalb er die Gewerkschaften auf dem Weg von der intermediären zur „fraktalen Organisation“ sieht (Dörre 2011, S. 287 ff.).

Dieser Argumentation folgend impliziert der von den Gewerkschaften mitbetriebene Wettbewerbskorporatismus eine Anerkennung der Finanzkapitallogik, die Legitimation von Lohndumping zur Befriedigung überzogener Profiterwartung, eine Unterstützung der nationalen Kapitalinteressen zur Absicherung der Beschäftigung an einem Standort auf Kosten der Beschäftigung an anderen Standorten und die Ausgrenzung prekärer Arbeit als Flexibilitäts- und Armutspuffer für die Stammbeschäftigten.

Neben der Debatte um die Lohnzurückhaltung in Tarifauein- anderetzungen stützt sich die These des Wettbewerbskorporatismus auf die Kritik betrieblicher Standortkompromisse. Die Kritiker sehen in den tarifabweichenden Regeln der Standortverhandlungen eine zentrale Ursache für negative Lohndrift und Lohndumping. Die aus den tariflichen Öffnungsklauseln resultierende Verbetrieblung von Tarifpolitik müsse schon allein wegen der fehlenden Streikmöglichkeit auf der betrieblichen Ebene zu asymmetrischen Kompromissen führen. Der im Betrieb direkt wirksame Konkurrenzdruck verschärfe das Problem. Die Betriebsräte seien so gezwungen, „Wettbewerbsbündnisse“ mit dem Arbeitgeber einzugehen, was eine Lohnspirale nach unten auslöse.

In der Eigenwahrnehmung der Gewerkschaften werden die Standortkompromisse dagegen eher als eine aus der Defensive herausführende Aktivierung gewerkschaftlicher Betriebspolitik gesehen. Dies lässt sich an der Entwicklung des 2004 vereinbarten Pforzheimer Tarifabkommens in der Metall- und Elektroindustrie veranschaulichen. Im Rahmen der Agenda 2010 drohte die rot-grüne Bundesregierung unter Gerhard Schröder betriebliche Bündnisse für Arbeit ohne Beteiligung der Gewerkschaften zu ermöglichen, falls sich die Tarifparteien nicht auf eine eigenständige Lösung verständigen würden. Die IG Metall konnte dies zwar verhindern, als tariflicher Kompromiss wurde dann aber 2004 das „Pforzheimer Abkommen“ vereinbart (vgl. Haipeter 2009, S. 105 ff.). Die IG Metall wertete es als Erfolg, dass es gelang, wichtige Ansatzpunkte für eine Politisierung der betrieblichen Aushandlungsprozesse in der Vereinbarung festzuschreiben:

- Über Tarifabweichungen entscheiden die Tarif- und nicht die Betriebsparteien.
- Unterschreitungen von Tarifnormen können nur temporär vereinbart werden.
- Überbetriebliche Auswirkungen in Branche und Region müssen berücksichtigt werden.
- Die Arbeitgeber müssen unter Vorlage der dazugehörigen Unterlagen die Notwendigkeit des Abweichungsantrags betriebswirtschaftlich begründen.

Einige prominent gescheiterte Standortkompromisse (Kamp-Lintfort) machten schnell deutlich, dass diese politischen Ansatzpunkte nur mit einer erweiterten gewerkschaftlichen Betriebspolitik genutzt werden können. So wurden in den Koordinierungsrichtlinien der IG Metall verbindliche Standards für das Abweichungsvolumen und die belastbaren Gegenleistungen explizit als Voraussetzung für den Abschluss eines solchen Ergänzungstarifvertrags (ETV) festgeschrieben. Mit betrieblich gebildeten Tarifkommissionen und einer verbindlichen Abstimmung der betrieblichen Mitgliederversammlung sollte Transparenz erzeugt und die Mitgliedschaft als Konfliktpartei beteiligt werden.

Ebenfalls 2004 entwickelte die IG Metall NRW die Kampagne „Besser statt billiger“. Ursprünglich sollte diese Initiative Betriebsräte durch Konferenzen, Broschüren und Schulungen bei der Abwehr von Verlagerungs- und Outsourcing-Bedrohungen unterstützen. Im Gefolge der sich ausbreitenden ETV-Verhandlungen entwickelte sich „Besser statt billiger“ allerdings Zug um Zug zur zentralen betriebspolitischen Strategie bei der Verhandlung von Standortkompromissen (Haipeter 2011c). Anstelle der geforderten Kostenreduktionsprogramme sollten betriebliche In-

novations- und Verbesserungsprozesse durchgesetzt werden. Aus einer Veranstaltungskampagne wurde mehr und mehr eine Orientierung auf konkrete betriebliche Auseinandersetzungen und Verhandlungen.²

Beide Entwicklungen führten dazu, dass sich die Bedeutung und die Form gewerkschaftlicher Betriebspolitik deutlich gewandelt haben. Zwar waren die Gewerkschaften schon früher bestrebt, Betriebsräte über Konferenzen, Schulungen und über die Einbindung in die Organisationsgremien in ihre Strategien einzubinden. Neu war nun für viele Gewerkschaftssekretäre, dass sie mit dem Arbeitgeber direkte Verhandlungen über betriebliche Standortkonzepte führten, was bisher weitgehend den Betriebsräten überlassen war. Neu war auch der Konfliktgegenstand. Ging es früher zumeist um die soziale Ausgestaltung der vom Arbeitgeber geplanten Maßnahmen, wurden jetzt auch deren betriebswirtschaftliche Schlüssigkeit hinterfragt, Alternativen entwickelt und deren Umsetzung gefordert. Oftmals wurden diese Verhandlungen durch externe betriebswirtschaftliche Sachverständige unterstützt (Haipeter 2011c, 2009; Schwarz-Kocher et al. 2011).

Im Folgenden soll nun untersucht werden, inwieweit diese gewerkschaftliche Strategie der erweiterten Betriebspolitik tatsächlich aufgegangen ist oder ob jenseits aller strategischer Ansprüche letztlich doch nur asymmetrische Wettbewerbsbündnisse legitimiert wurden.

3. Die Bedeutung betrieblicher Aushandlungsprozesse im Krisenhandeln 2008/2009

Ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis, das als typisch für die betriebswirtschaftliche Krisenwirkung 2008/2009 in der Metall- und Elektroindustrie (vielleicht nur in Teilen für die gewerkschaftliche Umgangsweise damit) gelten kann, soll vorangestellt werden.

Ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen mit ca. 2.000 Beschäftigten zählt als Stiftungsunternehmen zum sogenannten „geduldrigen Kapital“. 2008 wies die Bilanz einen Eigenkapitalanteil von ca. 60% aus. Das Jahresergebnis 2008 lag mit ca. 3% der Gesamtleistung leicht unterhalb des Branchendurchschnitts. Alles in allem ein sehr gesundes Unternehmen. Mit der Krise änderte sich dies schnell und radikal. Der Umsatz 2009 brach um 65% ein. Das bis dato gut ausgelastete Unternehmen hatte plötzlich keine Arbeit mehr. Dies führte trotz massiver Anwendung von Kurzarbeit zu einem Jahresfehlbetrag von ca. 50% der Gesamtleistung (Umsatz 130 Mio. €, Verlust 65 Mio. €).

Als Anfang 2009 die Entwicklung deutlich wurde, forderte die Geschäftsführung auf Druck der beteiligten Banken einen Personalabbau von fast 1.000 Beschäftigten. Der Betriebsrat, geschockt von der akuten Insolvenzgefahr, sah wenig Alternativen und war zu Sozialplanverhandlungen bereit. Als der zuständige Gewerkschaftssekretär vom drohenden Personalabbau erfuhr, stoppte er jede weitere Verhandlung. Die Beschäftigten wurden zu Protestveranstaltungen mobilisiert. Mit Demonstrationen und Mahnwachen vor der Hausbank des Unternehmens wurde der Treiber für den Personalabbau öffentlich benannt. Nach längeren Auseinandersetzungen setzte sich die Gewerkschaftslinie durch. Die Beschäftigten wurden über zwei Jahre mit Kurzarbeit durchfinanziert. Die Banken und die Gesellschafter brachten frisches Geld ins Unternehmen. Die Beschäftigten beteiligten sich an der Kurzarbeitsfinanzierung durch Tarifabweichungen im Bereich der Sonderzahlungen. Nach Ablauf der Kurzarbeitszeit wurden nur wenige Arbeitsplätze abgebaut. Das Unternehmen hat sich inzwischen wieder erholt. Die neue Kapitaleinlage der Gesellschafter wurde vollständig aufgezehrt.

Was bedeutet dieses Beispiel für die Debatte gewerkschaftlicher Krisenstrategien und Krisenpolitik?

² In fast allen von Haipeter (2011c, S. 68) untersuchten Fällen waren „Tarifabweichungen“, „Bedrohungen“ oder „betriebliche Bündnisse“ Auslöser der „Besser statt billiger“-Verhandlungen.

Erstens gilt es festzuhalten, dass die tripartistische Einigung auf nationaler Verbands- und Regierungsebene deutlich weniger Einfluss auf das konkrete Krisenhandeln der Unternehmen hatte, als dies in der Debatte allgemein unterstellt wird. Die gemeinsamen Verlautbarungen der Verbandsvertreter, alles zu tun, um möglichst viel Beschäftigung auch in der Krise zu sichern, war in der betriebswirtschaftlichen Zwangslage vieler Unternehmen wenig wert. Selbstverständlich waren die vereinbarten Kriseninstrumente – erweiterte Kurzarbeit – eine wichtige Grundlage für beschäftigungssichernde Standortkonzepte. Die Anwendung solcher Konzepte musste aber in vielen Unternehmen erst von Gewerkschaften und Betriebsräten durchgesetzt werden.

Zweitens wird im Beispiel deutlich, dass die Absatzkrise unweigerlich zu gravierenden Liquiditätskrisen in den betroffenen Unternehmen führte. Um die daraus resultierenden Insolvenzgefahren abzuwenden, musste frisches Geld von Gesellschaftern oder Banken in das Unternehmen fließen³ – wohlgermerkt, frisches Geld zur Finanzierung von Defiziten und nicht als Investition mit erwartbaren Renditen. Die von Banken eingesetzten Krisenmanager sahen aber allein im schnellen Personalabbau die Chance für ein Fortführungskonzept, das eine Tilgung der Kredite erwarten ließ. Kredite zur Finanzierung von Kurzarbeitskosten oder gar zur Deckung von Verlusten wurden strikt abgelehnt, nach Basel II wären diese auch schwer begründbar gewesen.

Drittens veranschaulicht das Beispiel, dass die in vielen Betrieben ähnlich vorgetragene betriebswirtschaftliche Sachlogik nur im Konflikt gegen die einzelnen Kapitalfraktionen im Betrieb aufgebrochen werden konnte. Eine Vielzahl der betrieblichen Krisenkompromisse konnte deshalb nach unserer Erfahrung nur bei Konfliktbereitschaft und unter Beteiligung der Beschäftigten ausgehandelt werden. „Krise ohne Konflikt“ mag es vielleicht in einigen wenigen Großbetrieben gegeben haben. Wenn man aber Konflikt nicht mit Großdemonstrationen oder brennenden Autoreifen gleichsetzt, dann haben viele Beschäftigte, zumindest die der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs, die Krise 2008/2009 nicht wie *Tullies/Wolf* (2012, S. 11; ähnlich *Bogedan/Brehmer/Seifert* 2011, S. 447) als „weitgehend reibungslosen“ Einigungsprozess der Betriebsparteien erlebt, sondern als Konflikt mit den herrschenden Kapitalverwertungsstrategien.

In einigen Debattenbeiträgen wird der Eindruck vermittelt, dass die betrieblichen Krisenkonzepte im Interesse der Kapitaleigner lagen und die Beschäftigten unnötigerweise auch noch die Kosten für die Durchsetzung der besten Kapitalverwertungsstrategie übernahmen. Diese Argumentation vergisst, dass die Unternehmen eine realistische Exit-Option hatten, und dass sie in vielen Fällen genau diese durchsetzen wollten. Die radikale Anpassung der Personalkapazitäten an ein minimales Auslastungsniveau war kein Gedankenexperiment, sondern in vielen Beratungsfällen konkrete Unternehmensplanung. Diese Anpassungskonzepte waren zumeist verbunden mit massivem Abbau der Fertigungstiefe, Outsourcing-Vorhaben und Produktvereinigungen. Damit sollte der Break-Even-Point deutlich reduziert und höchste Flexibilität für die Zukunft erzeugt werden. Zwar argumentierten Betriebsräte und IG Metall, dass das Konzept „Stunden statt Menschen entlassen“ auch das bessere Unternehmenskonzept darstelle. Das kann aber durchaus auch anders gesehen werden. Schließlich führten die Kurzarbeitskonzepte zu gravierender Kapitalvernichtung. Und bei einer nur wenig länger anhaltenden Krise wäre die Insolvenz bei vielen Betrieben mit hoher Kurzarbeitsquote wohl nicht mehr abzuwenden gewesen.

Gestützt auf unsere Beratungserfahrungen ist meine erste These deshalb, dass gerade die konfliktreichen betrieblichen Aushandlungsstrategien der Gewerkschaften Wesentliches zum „deutschen Beschäftigungswunder“ beigetragen haben. In vielen betriebspolitischen Konflikten wurden Standortkonzepte gegen den Willen der Kapitaleigner durchgesetzt, die große Teile der Belegschaft in und über die Krise hinaus gesichert haben. Möglich wurde dies durch die spezifische Variante des deutschen Modells der industriellen Beziehungen, die sich in den Jahren vor der Krise als Reaktion auf die Flexibilisierungs- und Deregulierungspolitik der Arbeitgeber herausgebildet hatte. Über die „ver-

gewerkschafteten“ Betriebsräte (*Haipeter* 2011b, S. 7) und die Verbetrieblichung von Tarifpolitik haben sich den deutschen Gewerkschaften betriebliche Interventionsmöglichkeiten eröffnet, die anderen europäischen Gewerkschaften verwehrt bleiben.

Dies ist letztlich auch eine wichtige Ursache für die deutsche Sonderrolle in der Krise. Denn es gilt doch festzuhalten, dass die korporatistisch ausgehandelten staatlichen Kriseninstrumente auch in allen west- und südeuropäischen Volkswirtschaften zur Verfügung standen. Überall wurden in der Krise vergleichbare Kurzarbeitskonzepte angeboten. Auch die keynesianischen Absatzanreize für die Automobilindustrie wurden in mehreren Ländern aufgelegt, wobei die Premiumhersteller aus Deutschland davon am wenigsten profitierten. Anders als im Falle des deutschen Modells fehlte es den Gewerkschaften dieser Länder jedoch an Möglichkeiten und Strategien, die Anwendung dieser Konzepte im Betrieb durchzusetzen. Das „deutsche Beschäftigungswunder“ ist also nicht oder nicht nur der Lohn für ein „Stillhalteabkommen mit dem Kapital“ oder für die Rückbesinnung auf korporatistische Konfliktvermeidung. Es ist im Gegenteil auch ein Ergebnis der betrieblichen Konfliktfähigkeit der deutschen Gewerkschaften.

Es wäre sicher verfehlt, hier von einer bewussten Strategieentwicklung oder Strategieentscheidung der Gewerkschaften zu reden. Vielmehr hat sich diese gewerkschaftliche Betriebspolitik als Abwehrstrategie aus der Defensive entwickelt. Es wäre aber genauso verfehlt zu verkennen, dass sich Gewerkschaften hier auf neue betriebliche Machtressourcen stützen. Das Krisenhandeln der Gewerkschaften ist also nicht nur ein Moment im „Triumph gescheiterter Ideen“⁴ (*Lehndorff* 2012b), sondern eben auch offensive Anwendung einer ursprünglichen Defensivstrategie.

4. Die Widerständigkeit gewerkschaftlicher Betriebspolitik

Unabhängig von der Debatte um das Krisenhandeln 2008/2009 gelten Tarifabweichungen bei betrieblichen Standortkompromissen in der Korporatismus-Diskussion als Beleg für die fehlende gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit. Der Flächentarif sei großflächig durch die Verbetrieblichung der Tarifpolitik ausgehöhlt. Mit asymmetrischen Betriebskompromissen würden Betriebsrat und Gewerkschaft eine temporäre Beschäftigungssicherung durch Lohnverzicht gegen die Garantie der völlig überzogenen Renditeansprüche der Finanzinvestoren eintauschen.

Auch hierzu soll ein Beispiel aus der Beratungspraxis vorangestellt werden. Der Fallbetrieb ist Teil eines international agierenden Großkonzerns. Hauptgesellschafter ist einer der weltweit größten Finanzinvestoren. Am Standort arbeiten ca. 1.800 Beschäftigte. Die Konzernführung forderte die Schließung einer veralteten Produktionslinie, den Abbau von ca. 100 Beschäftigten und die unbezahlte Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit um zwei bis drei Stunden. Begründet wurde diese Forderung damit, dass der Standort „nur“ eine Umsatzrendite von 8 % erwirtschaftet, der Konzern aber ein allgemeines Renditeziel von 10 % vorgegeben hat. Sollte keine entsprechende Lösung am Standort realisiert werden können, drohte der Konzern Teile der Produktion an ausländische Standorte zu verlagern.

Das IMU Institut war auf der Grundlage des § 80.3 BetrVG als externer Sachverständiger vom Betriebsrat beauftragt, die wirtschaftliche Begründung der Maßnahmen zu bewerten und mögliche Alternativen aufzuzeigen. Dabei stellte sich heraus, dass die Verlagerungsdrohung wenig Substanz hatte. Alle vergleichbaren Auslandsstandorte erwirtschafteten Verluste, sodass eine Produktverlagerung betriebswirtschaftlich nicht begründet erschien. Begleitet durch betriebliche Proteste und große Resonanz in der

³ Die oft angeführte Entlastung durch den Abbau von Arbeitszeitkonten (z. B. *Lehndorff* 2012a, S. 654) half in dieser Konstellation nichts, weil damit das Liquiditätsproblem nicht gelöst werden kann.

⁴ *Lehndorff* bezieht sich dabei auf die gescheiterten Ideen des Neoliberalismus und nicht auf die Gewerkschaften.

örtlichen Presse erklärten Betriebsrat und IG Metall, dass sie die Verlagerungsdrohung als Drohung mit „betriebswirtschaftlichem Selbstmord“ interpretierten und deshalb nicht ernst nehmen könnten. Trotzdem wurde ein Gegenkonzept vorgeschlagen. Wenn die Forderung nach Tarifabweichung fallen gelassen würde, wäre der Betriebsrat mit den Beschäftigten analog der Logik „Besser statt billiger“ bereit, einen eigenständigen Verbesserungsprozess anzustoßen, um Prozessprobleme zu beseitigen. Anstelle der Schließung der veralteten Produktionslinie wurden Investitionen in eine neue Produktionslinie gefordert. Die Berater entwickelten zusammen mit dem Betriebsrat ein betriebswirtschaftlich schlüssiges Alternativkonzept. Nach langen Verhandlungen setzten sich die Konzepte von Betriebsrat und IG Metall durch. Der Konzern investierte einen zweistelligen Millionenbetrag in eine neue Halle und eine neue Produktionsstraße. Der Verbesserungsprozess wurde umgesetzt. Es wurde kein Personal abgebaut; einzige vereinbarte Tarifabweichung war die Verschiebung der Tarifierhöhung um drei Monate. Der Fall macht exemplarisch deutlich, dass und in welchem Umfang Unternehmensstrategien in betrieblichen Standortverhandlungen beeinflusst werden können.

Was kann aus diesem Beispiel für andere Fälle verallgemeinert werden? Zuerst soll ein großes Missverständnis ausgeräumt werden. Die Verbetrieblung der Tarifpolitik der IG Metall (Pforzheimer Tarifabkommen) verlagert Tarifentscheidungen nicht auf die Betriebsparteien, wie dies in der Debatte immer wieder behauptet wird (Tullius/Wolf 2012, S. 374; Deppe 2013, S. 102). Die IG Metall ist auch nicht zur nachträglichen Zustimmung verdammt (Deppe 2013, S. 106), sondern sie ist aktiver und zentraler Verhandlungspartner (Haipeter 2009, S. 313 ff.). Es ist gerade Sinn und Zweck der Pforzheimer Vereinbarung, dass Tarifabweichungen nur von den Tarifpartnern ausgehandelt werden können.⁵ Nach einigen Anfangsproblemen ist es der IG Metall gelungen, ein Verfahren zu implementieren, das diese aktive Verhandlungsrolle der IG Metall weitestgehend garantiert.⁶

Zweitens gilt es festzuhalten, dass die Verhandlungen nicht das Ziel haben, das betriebliche Tarifniveau dauerhaft unter dem Flächentarifniveau festzuschreiben. Tarifabweichungen können nur temporär vereinbart werden. Damit dies auch tatsächlich gelingt, müssen betriebspolitische Konzepte vereinbart werden, die erwarten lassen, dass am Ende der Vereinbarung wieder eine Rückkehr zum Flächentarifvertrag möglich wird. Tatsächlich liegt hier die größte Herausforderung und das Ziel wird nicht immer erreicht. Der Streit um die tragfähigen Standortkonzepte, d. h. um Investitionen, Produkte und Beschäftigung am Standort, ist aber der wichtigste Verhandlungsgegenstand und zumeist auch der größte Konfliktpunkt in den Verhandlungen.

Der Beispielfall zeigt drittens, dass betriebswirtschaftliche Konzepte keine eindeutigen Lösungen darstellen. Jeder Lösungsansatz beinhaltet Bewertungen, Prognosen und Planentwicklungen, die unterschiedlich konzipiert, gewichtet und abgeschätzt werden können. Betriebswirtschaftliche Entscheidungsprozesse sind deshalb nicht nur ergebnisoffen, sie können vielmehr zu gleichwertigen alternativen Konzepten führen. Diese Kontingenz ergibt sich aus dem Charakter „basaler betriebswirtschaftlicher Operationen“, die im Englischen unter dem Begriff „Accounting“ zusammengefasst werden. Hendrik Vollmer (2004) hat die Funktion solchen „organisierten Rechnens“ untersucht und kommt zu dem Schluss, dass organisiertes Rechnen als Systemfunktion sozialer Organisationen kein neutraler, objektivierender Prozess sein kann. Vielmehr werden in ihm die sozialen Kontingenzen der Organisation inkorporiert. Durch organisiertes Rechnen werden so Entscheidungen getroffen und Sozialordnungen repräsentiert, doch mehr noch,

„organisiertes Rechnen konstituiert Organisationswirklichkeiten, deren Rückführung auf rechenexterne (repräsentierte) Wirklichkeiten den Organisationsalltag überfordert. Je mehr gerechnet wird, desto konsequenter konzentriert sich der Zähl- und Rechenbetrieb im Organisationsalltag auf die grundlegenden Erfordernisse der Reproduktion von Zahlen aus Zahlen.“ (Vollmer 2004, S. 465)⁷

Christoph Deutschmann zeigt wie Manager in Zeiten des „Mimikry-Kapitalismus“ diese Kontingenz nutzen, um ihre Machtsphären gegen eine zu große Einflussnahme der Kapitaleigner zu schützen (Deutschmann 2002). Indem sie „talk“ und „action“ entkoppeln, wird die Präsentation der Ergebnisse wichtiger als die Ergebnisse selbst. Sie agieren, bewusst oder unbewusst, mit überzeugend vorgetragenen und durch organisiertes Rechnen konstituierten Wirklichkeitsvarianten, um ihre Interessen zu schützen (ähnlich Streeck 2005, S. 12). Die exorbitant steigenden Managementgehälter zeigen wie effektiv dies gelingt. Indem aber der Mimikry-Manager betriebswirtschaftliche Entscheidungen zur Absicherung eigener Machtsphären politisiert, werden diese Entscheidungen anfällig für weitere Politisierungsansätze (siehe auch Schröder 2010). Gewerkschaftliche Betriebspolitik kann deshalb diese Chance zur arbeitsorientierten Beeinflussung scheinbar alternativloser betriebswirtschaftlicher Notwendigkeiten nutzen.

Diese Kontingenz betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprozesse wird in der Kritik an der gewerkschaftlichen Betriebspolitik verkannt. Standortkompromisse entstehen nicht dadurch, dass Betriebsrat und Gewerkschaft das vom Arbeitgeber vorgelegte, einzig mögliche betriebswirtschaftliche Konzept akzeptieren und mit Lohnverzicht der Beschäftigten finanzieren. Es geht im Gegenteil darum, die betriebswirtschaftlichen Kontingenz-Spielräume zu nutzen, um alternative Entwicklungskonzepte zu begründen und durchzusetzen. Die „Besser statt billiger“-Praktiken, die sich zumeist in betrieblichen Krisen entwickeln, beschreibt Thomas Haipeter treffend als:

„die Herausforderung von Managementstrategien im Referenzrahmen des Managements, ohne dass diese mit einer Übernahme der Managementperspektive durch die Betriebsräte verbunden wäre.“ (Haipeter 2011c, S. 243)⁸

Wohlgermerkt, ohne die Managementperspektive zu übernehmen! Damit wird klar, dass auch die „Besser-Strategie“ nicht zwangsläufig der besseren Kapitalstrategie zum Durchbruch verhilft. Wer so argumentiert, hat die Begründungslogik der Kampagne mit deren Ergebnissen verwechselt. Denn niemand kann sagen, ob die so gefundenen Konzepte betriebswirtschaftlich tatsächlich „besser“ oder „nachhaltiger“ als die ursprünglichen Arbeitgeberkonzepte sind. Sie stellen aber mit großer Wahrscheinlichkeit die für die Beschäftigten bessere Lösung dar.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Standorticherungsverhandlungen sind dann interessengeleitete gewerkschaftliche Betriebspolitik, wenn folgende vier Punkte umgesetzt werden:

- Durch die geschlossenen Vereinbarungen müssen konkrete Bedrohungen für die Beschäftigten abgewendet werden. Das heißt, es muss geprüft werden, ob der Arbeitgeber über eine realistische Exit-Option verfügt, bei deren Umsetzung größere negative Auswirkungen für die Beschäftigten zu erwarten wären.
- Die Abwendung der Bedrohungen darf nicht zu neuen Bedrohungen für andere Beschäftigte innerhalb und außerhalb der Branche werden. Die Gewerkschaften als Interessenvertreter

⁵ Streeck (2005, S. 16) weist darauf hin, dass aufgrund der Gefahr einer Verbetrieblung von Arbeitskonflikten, die Beibehaltung der Zuständigkeit der Tarifparteien auch im Interesse der Unternehmen liegen muss. Nienhüser/Hofffeld (2010) belegen, dass Personalmanager die Verbetrieblung ebenfalls skeptisch sehen.

⁶ Zu den Koordinierungsrichtlinien der IG Metall und der Bedeutung von gewerkschaftlicher Kontrolle siehe Haipeter (2009).

⁷ Die Soziologie müsse deshalb, so argumentiert Vollmer (2004, S. 452) weiter, „Funktionen und Folgen organisierten Rechnens substituieren, organisationale Funktionalitäten und vermeintliche Notwendigkeiten auf soziale Kontingenzen zurückwerfen und diese wiederum im Rahmen der Probleme des Zusammenlebens in organisierten Sozialordnungen verstehen“.

⁸ Ähnlich argumentieren Brettschneider/Bromberg/Haipeter (2011), Brinkmann/Nachtwey (2010, S. 28) sprechen von „Verwissenschaftlichung der Gewerkschaften“ auf betriebswirtschaftlicher Basis.

der Beschäftigten innerhalb wie außerhalb des Unternehmens müssen diese Prüfung durchführen.

- Als Gegenleistung für die Sanierungsbeiträge der Beschäftigten müssen belastbare operative Alternativkonzepte durchgesetzt werden, die die Rückkehr zum Flächentarifvertrag erwarten lassen.
- Da solche ausbalancierten Standortkonzepte nur gegen die Kapitallogik durchgesetzt werden können, müssen die Beschäftigten in die Entwicklung der Konzepte, bei deren Durchsetzung und bei der letztendlichen Entscheidung einbezogen werden.

Diese vier Punkte werden nicht immer und nicht immer vollständig eingehalten. In der Praxis wird man eine ganze Bandbreite unterschiedlicher Kompromiss-Qualitäten bei den ausgehandelten Standortkompromissen finden. Am einen Ende dieses Spektrums stehen tatsächlich klassische Fälle „asymmetrischer Standortkompromisse“, bei denen sich die Verhandlungsführer der Beschäftigten von leeren Drohungen blenden ließen und Tarifverträge ohne Not langfristig aufgegeben wurden. Hieraus können sich tatsächlich wettbewerbsverzerrende Kostenvorteile auch innerhalb nationaler Branchen ergeben.

Dann gibt es wiederum Fälle, in denen aufgrund einer schwierigen Ausgangssituation die zum Teil schmerzhaften Zugeständnisse trotzdem vertretbar erscheinen. Dies trifft immer dann zu, wenn durch den Standortkompromiss konkrete Bedrohungen der Beschäftigten am Standort abgewendet wurden und eine Prüfung der Branchenauswirkungen und der industriepolitischen Folgen für den Standortkompromiss sprechen. Solche Abschlüsse können als „ausgewogener Krisenkompromiss“ beschrieben werden.

Es gibt aber am anderen Ende des Spektrums nicht wenige Fälle, bei denen Betriebsrat und Gewerkschaft (siehe Beispielfall) solche Verhandlungen nutzen, um Unternehmensentscheidungen im Interesse der Beschäftigten massiv zu verändern. Dabei wird die Verhandlung um Tarifabweichungen als „bargaining chip“ genutzt, damit Gewerkschaften als Vertreter des internen Stakeholders „Beschäftigte“ Unternehmensstrategien mitbestimmen können. Die vereinbarten Tarifabweichungen sind hier meist gering, die operativen Entwicklungskonzepte eher langfristig. Die vermeintliche Verbetrieblung von Tarifpolitik wird in diesen Fällen auch zur Vertarlichung von Betriebspolitik! Solche Vereinbarungen sollen als „innovative Standortkompromisse“ bezeichnet werden.⁹

So ergibt sich die zweite These: „Ausgewogener Krisenkompromiss“ und „innovativer Standortkompromiss“ führen zu Lösungen, in denen die Interessen der Standortbeschäftigten und die Interessen des „Gesamtarbeiters“ gegen die Kapitallogik durchgesetzt werden können. Diese Varianten gewerkschaftlicher Betriebspolitik sind damit gerade das Gegenteil von Wettbewerbskorporatismus, sie sind aktive Interessenpolitik.¹⁰

5. Quantitative Relevanz der unterschiedlichen Standortkompromiss-Typen

Es gibt wenig empirische Daten, um die genannten Aspekte betrieblicher Standortverhandlungen auch quantitativ fundiert zu fassen und die abgeschlossenen Standortvereinbarungen den drei Varianten zuzuordnen. Da die Berater des IMU aber selbst bei vielen der Standortverhandlungen als externe Sachverständige des Betriebsrats beteiligt sind, konnten wir diese Beratungsfälle auch quantitativ auswerten. Die ersten deskriptiven Ergebnisse dieser Auswertung sollen hier vorgestellt werden.

Grundlage der Untersuchung waren qualitative leitfadengestützte Interviews mit sechs Beratern des IMU Instituts. In zweibis dreistündigen Interviews wurden die Rahmenbedingungen der Standort-Verhandlungen, die Arbeitgeber-Forderungen, der Verhandlungsverlauf und das Ergebnis pro Beratungsfall aufgenommen. Es wurden nur abgeschlossene Fälle einbezogen, bei denen der Berater auch den Verhandlungsprozess begleitete und die nicht länger als 18 Monate zurücklagen. Zur Beantwortung

einzelner Fragen konnte im Einzelfall auf die Original-Verhandlungsunterlagen zurückgegriffen werden. Insgesamt konnten so 66 Beratungsfälle ausgewertet werden. Die Strukturdaten dieser Fälle können der folgenden *Tabelle* entnommen werden.

Merkmale der Beratungsfälle von Standortvereinbarungen

Branche							
Maschinenbau	KFZ-Zulieferer	Elektroindustrie	Gießerei	Holz	Textil	Energie	Sonstiges
13	11	7	4	3	3	3	21
Betriebsgröße						GBR-Beratung	
<250	>250	>500	>1.000	>5.000			
19	16	9	13	0		9	
Konzerngröße						unklar	
<1.000	>1.000	>5.000	>20.000	kein Konzern			
8	9	22	16	11		0	
Eignerstruktur						unklar	
Familie/ Einzeleigner	Stiftung	Börsennotierte AG	Finanzinvestor	Öffentl. Dienst			
27	8	9	14	1		7	
Betreuende Gewerkschaft							
IG Metall		Verdi		NGG			
54		10		2			

Als erstes Ergebnis belegt die Untersuchung die aktive Rolle der Gewerkschaftsvertreter in den betrieblichen Standortverhandlungen. In 62 % der Fälle führt er die Verhandlungen, in weiteren 24 % nimmt er zumindest an den Verhandlungen teil. In 8 % der Fälle berät er den Betriebsrat im Hintergrund und nur in Einzelfällen (5 %) wird er erst nach den Verhandlungen über das Ergebnis informiert.

Wir haben weiter gefragt, welche Renditeziele der Arbeitgeber mit den geforderten Maßnahmen erreichen wollte. Aufgrund der Herleitungen des Arbeitgebers sollte zwischen fünf Kategorien ausgewählt werden. Als Orientierung wurden den einzelnen Kategorien Umsatzrenditen zugeordnet, wobei die Berater die Unternehmensstruktur (Fertigungstiefe etc.) bei der Zuordnung mit berücksichtigen sollten. Eine Umsatzrendite von über 10 % wurde als „überzogen“, zwischen 7 % und 10 % als „hoch“, zwischen 3 % und 7 % als „mittel“ und zwischen 0 % und 3 % als „minimal“ klassifiziert. Bei „Verluste minimieren“ waren auch nach den geforderten Maßnahmen noch geringe Verluste zu erwarten. Die Auswertung ergab, dass nur in einem geringen Anteil der Standortverhandlungen überzogene (9 %) oder hohe (9 %) Renditeforderungen durchgesetzt werden sollten. In den meisten Fällen sollten mittlere (36 %) oder minimale (24 %) Renditeziele erreicht werden. In 17 % der Fälle sollten Verluste minimiert werden.

⁹ Weitere Beispiele in Haipeter (2009; 2011c). Schwarz-Kocher et al. (2011, S. 251 ff.) zeigen, wie die Rollenkonflikte der betrieblichen Strategie „kooperative Gegenmacht“ (nach Kotthoff 1994) durch die Rollenteilung Gewerkschaftssekretär/Betriebsrat ausbalanciert werden können.

¹⁰ Haipeter (2009) verweist zudem darauf, dass damit der Flächentarifvertrag eher gestützt wird (kritisch Ellguth/Kohaut 2010).

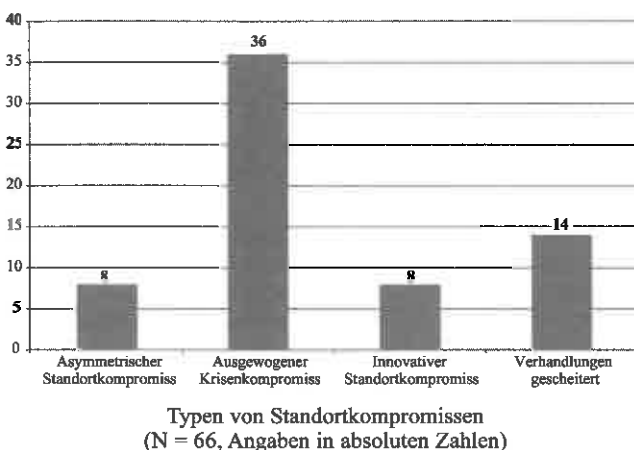
Um die Verhandlungsergebnisse angemessen beurteilen zu können, müssen diese im Lichte der vom Arbeitgeber angedrohten Konsequenz einer gescheiterten Verhandlung bewertet werden. In den untersuchten Fällen wurde zumeist mit Insolvenz bzw. Standortschließung (36%), Verlagerung (29%) oder konkreten Finanzierungsproblemen (14%) gedroht. Wir haben die Berater gefragt, ob aus ihrer Sicht die angedrohte Maßnahme beim Scheitern der Verhandlungen hätte umgesetzt werden können. In 61% der Fälle hielten dies die Berater für „ziemlich sicher“, in 27% für „eher wahrscheinlich“, in 8% für „eher unwahrscheinlich“ und in 3% für „völlig unrealistisch“. Das in der politischen Debatte entwickelte Bild des Shareholders, der mit unrealistischen Drohungen Beschäftigtenopfer zur Durchsetzung seiner überzogenen Renditeziele einfordert, kann in unserer Untersuchung somit nur in wenigen Einzelfällen belegt werden.

In unseren Thesen zur erweiterten gewerkschaftlichen Betriebspolitik gingen wir von einer breiten Beteiligung der Beschäftigten als Konfliktpartei aus. Auch dies lässt sich anhand unserer untersuchten Fälle erkennen. Nur in 11% wurden die Beschäftigten nicht einbezogen. In 27% der Fälle wurden sie zumindest regelmäßig auf Betriebsversammlungen und Vertrauenskörpersitzungen über den Fortgang der Verhandlungen informiert. In 29% der Fälle wurden diese Versammlungen für die Zuspitzung der Verhandlungskonflikte genutzt, in weiteren 29% kam es zu zusätzlichen betrieblichen und überbetrieblichen Protestaktionen.

Die Bewertung der Verhandlungsergebnisse zeigt, dass in den Standortkompromissen nicht widerstandslos die Arbeitgeberforderung übernommen wurde. In 44% der Fälle wurden die vom Arbeitgeber geforderten Sanierungsbeiträge der Beschäftigten „wesentlich reduziert“, bzw. „völlständig verhindert“. Für unsere Argumentation ist aber besonders von Bedeutung, dass auch die operativen Konzepte der Arbeitgeber wesentlich beeinflusst werden konnten. In 24% der Fälle konnten einzelne Elemente der vom Arbeitgeber geplanten Maßnahmen verhindert werden. In 15% der Fälle konnten zusätzlich Teile des vom Betriebsrat vorgeschlagenen Alternativkonzepts durchgesetzt werden.

In einer Gesamtbewertung wurde versucht, die einzelnen Fälle den entwickelten Typen von Standortkompromiss zuzuordnen. Dabei mussten zusätzlich auch die gescheiterten Verhandlungen erfasst werden. Dieser Kategorie sind die Fälle zugeordnet, bei denen kein Standortkompromiss gefunden wurde, was dann zur Standortschließung bzw. zur Insolvenz geführt hat.

Auch die Gesamtbewertung bestätigt die ausgeführten Einschätzungen. Nur 12% der gefundenen Standortkompromisse müssen als asymmetrisch bezeichnet, die Mehrheit (55%) der Vereinbarungen kann als ausgewogener Krisenkompromiss klassifiziert werden. Immerhin bei weiteren 12% der Fälle konnten die Unternehmenskonzepte so stark beeinflusst werden, dass von einem innovativen Standortkompromiss gesprochen werden kann. Dass 21% der Verhandlungen gescheitert sind und die Standorte geschlossen wurden, bestätigt noch einmal den hohen Realitätsgehalt der Exit-Option.



Bei der Bewertung der Untersuchungsergebnisse muss berücksichtigt werden, dass die Analysedaten sich aufgrund der befragten Berater fast ausschließlich auf Baden-Württemberg beziehen und die große Mehrheit aus dem Betreuungsbereich der IG Metall stammt. Außerdem konnten nur Fälle untersucht werden, bei denen der Betriebsrat so stark war, dass er die Zuziehung eines externen Beraters durchsetzen konnte. Es ist zu vermuten, dass in den Fällen ohne Berater der Anteil „asymmetrischer Standortkompromisse“ höher ausfallen wird. Trotz dieser Einschränkungen zeigt sich doch, dass „asymmetrische Standortkompromisse“ eher die Ausnahme als die Regel darstellen.

6. Fazit und Folgen für gewerkschaftliche Modernisierung

In dem Artikel sollte gezeigt werden, dass im sogenannten Krisenkorporatismus 2008/2009 nicht vorschnell von der sozialpartnerschaftlichen Kooperation zwischen Regierung und Spitzenverbänden auf der Makroebene auf die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen und die Ausrichtung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik auf der Mikroebene geschlossen werden sollte. Vielmehr war der Erhalt der Beschäftigung in der akuten Krisenphase alles andere als unumstritten und musste von Gewerkschaften und Betriebsräten in lokalen Auseinandersetzungen häufig konfliktreich durchgesetzt werden, da die Geschäftsführungen oft von den Kapitaleignern zu Personalabbau und Entlassungen gedrängt wurden.

Der Umstand, dass dies in der Krise gelungen ist, zeigt: In diesen betrieblichen Auseinandersetzungen mussten die Arbeitnehmervertreter trotz bestehender Machtasymmetrien nicht ohnmächtig den Unternehmensstrategien folgen, vielmehr konnten sie nicht selten erfolgreich strategische Alternativen zu den Konzepten der Unternehmensseite politisch durchsetzen.

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse sollten auch die gewerkschaftlichen Standortverhandlungen nach der Krise neu bewertet werden. In der großen Mehrheit der untersuchten Fälle konnten „ausgewogene Krisenkompromisse“ nachgewiesen werden, bei denen die Interessen der Beschäftigten weitgehend berücksichtigt werden konnten. Dabei wurden die geplanten Unternehmensstrategien interessengeleitet beeinflusst, in den Fällen „innovativer Standortkompromisse“ sogar wesentlich korrigiert. Die in unserem Sample zwar eher geringe Anzahl „asymmetrischer Standortkompromisse“ weist auf Defizite der Verhandlungsstrategie hin. Sie dürfen aber nicht zum Anlass genommen werden, um gewerkschaftliche Betriebspolitik insgesamt und undifferenziert als Wettbewerbskorporatismus abzustempeln und abzulehnen.

Insgesamt zeigen unsere Befunde, dass in den betrieblichen Aushandlungsprozessen zusätzliche Machtressourcen erschlossen werden können, die zu einer deutlichen Stärkung des Interessenhandels der Gewerkschaften führen können. Die strukturelle Basis dieser Machtressourcen liegt in der Kontingenz betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprozesse begründet. Um diese strukturellen Machtressourcen erschließen zu können, ist ein spezifisches Expertenwissen notwendig. Dabei ist als erstes das betriebliche Wissen der Beschäftigten und Betriebsräte zu nennen, auf deren Grundlage Unternehmensstrategien qualifiziert kritisiert und Alternativen entwickelt werden können. Zusätzlich ist zumeist durch externe Berater eingebrachtes Expertenwissen notwendig, das die Argumente betriebswirtschaftlich aufbereitet, oder wie Haijeter es formuliert, in den „Referenzrahmen des Managements“ hebt (Haijeter 2011c, S. 243). Die spezifische Expertise der betriebswirtschaftlichen Beratung des Betriebsrats ergibt sich aus der Tatsache, dass sie alternative Konzepte immer unter dem Kalkül der Erschließung von Verhandlungsmacht und nicht unter dem Kalkül der besseren betriebswirtschaftlichen Lösung entwickelt.

Standortverhandlungen können unter den dargestellten Rahmenbedingungen durchaus als Offensivstrategie bezeichnet werden, weil sie geeignet sind, die gewerkschaftliche Handlungsfa-

higkeit zu erhöhen. Sie blieben aber auch zugleich Defensivstrategie, weil sie auf den ökonomischen Druck reagieren, unter den die Arbeit, insbesondere die Produktionsarbeit in Deutschland geraten ist. Ursache dieses Drucks sind Verschiebungen der Machtressourcen zwischen Kapital und Arbeit, die sich insbesondere aus den konzerninternen Möglichkeiten zur globalisierten Organisation der Wertschöpfungsketten ergeben. Dieser Druck wird in unserer Untersuchung durch den hohen Realitätsgehalt der Exit-Optionen der Arbeitgeber deutlich. Gewerkschaftliche Betriebspolitik kann so unter den gegebenen ökonomischen Rahmenbedingungen als „offensivste Defensivstrategie“ bezeichnet werden. Die hier dargestellte erweiterte gewerkschaftliche Betriebspolitik eines direkten Zugriffs gewerkschaftlicher Machtressourcen auf die betrieblichen Unternehmensstrategien darf allerdings nicht als bewusste strategische Wahl der Gewerkschaften missverstanden werden. Aus der Defensive in betriebliche Tarifverhandlungen gedrängt, hat sich diese Strategie der Erschließung neuer betrieblicher Machtressourcen eher hinter dem Rücken der Akteure als Erfolgsmodell entwickelt.

Soweit es gewerkschaftlicher Betriebspolitik gelingt, die Mitglieder zum aktiven Teil des Interessenkonflikts im Betrieb zu machen, können solche Ansätze auch im Sinne des Organizing-Modells interpretiert und als Teil der strategischen Modernisierung verstanden werden (Dörre 2012, S. 28; Turner 2009; Haipeter 2010, 2011a; Brettschneider/Bromberg/Haipeter 2011; Lehnendorff 2011). Dass zudem Betriebsräte politisch gestärkt aus betrieblichen Standortverhandlungen hervorgehen können, konnte in mehreren Untersuchungen gezeigt werden (Schwarz-Kocher 2007; Nettelstroth/Schillig/Vanselow 2011; kritisch Rehder 2006). Das dabei entstehende tarifliche „Mehrebenensystem“ (Haipeter 2009, S. 322; Bahnmüller 2010) wird, wenn es in der beschriebenen Weise genutzt wird, nicht zum Instrument asymmetrischer Wettbewerbspakte, sondern zur strategischen Antwort auf die Veränderung der strukturellen Machtressourcen der Gewerkschaften.

Mit dieser Einschätzung sollen die wichtigen Impulse aus der Revitalisierungsdebatte (Brinkmann et al. 2008; Haipeter/Dörre 2011) nicht entkräftet werden. Eine strategische Erneuerung der Gewerkschaften braucht mehr Konfliktbereitschaft, mehr Mitgliederbeteiligung, mehr Debatte um die gesellschaftspolitische Zielsetzung und mehr Systemkritik. Der vorliegende Beitrag sollte vielmehr deutlich machen, dass eine aktive gewerkschaftliche Betriebspolitik wichtiger Bestandteil einer gewerkschaftlichen Modernisierungsstrategie sein kann und kein Beleg für die Akzeptanz und Legitimation finanzmarktgetriebener Kapitallogik ist. Damit Gewerkschaften diese Potentiale nutzen können, ist eine strategische Modernisierung auch des sogenannten „Kerngeschäftes“ notwendig. Die Stärkung betrieblicher Konfliktfähigkeiten und neue Betreuungskonzepte zur Stabilisierung der „Ver-gewerkschaftlichung“ von Betriebsräten sind hier wichtige Ansatzpunkte. Gewerkschaftlich organisierte Betriebsratsnetzwerke und eine stärkere Fokussierung auf eine eigensinnige Arbeits- und Leistungs politik können hier wichtige Impulse liefern (Sauer 2005, S. 190; Gerst/Pickshaus/Wagner 2011). Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der externen Betriebsrats-Berater wird es in Zukunft wichtiger werden, diese besser in die Weiterentwicklung betriebspolitischer Strategien der Gewerkschaften einzubinden, damit ihre Rolle in den betrieblichen Verhandlungen transparenter und verbindlicher wird.

Einschränkend ist allerdings auch festzuhalten, dass das untersuchte Modell der erweiterten gewerkschaftlichen Betriebspolitik Rahmenbedingungen benötigt, die nicht in jeder Branche gefunden werden können. Wirkmächtige Betriebsräte und genügend gewerkschaftliche Ressourcen zur direkten Betreuung aller Einzelbetriebe wird man z. B. im öffentlichen Dienst oder im Einzelhandel vergeblich suchen.

Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen scheint aber, zumindest für wesentliche Bereiche der Exportwirtschaft, auch unter den Bedingungen des Finanzmarktkapitalismus stabiler zu wirken als vermutet. Gewerkschaften müssen hier die unterschiedlichen Ebenen dieser Sozialordnung für die Stärkung von

Arbeitermacht nutzen. Es wäre deshalb genauso verkehrt, sich auf das Kerngeschäft von Gewerkschaftsarbeit zu konzentrieren, wie es andererseits falsch wäre, auf die neuen Machtressourcen gewerkschaftlicher Betriebspolitik zu verzichten. Deshalb dürfen die wichtigen Beiträge der Revitalisierungsdebatte nicht im Widerspruch, sondern als Ergänzung zur Modernisierung gewerkschaftlicher Betriebs- und Tarifpolitik gesehen werden.

Literatur

- Bahnmüller, R. (2010): Dezentralisierung der Tarifpolitik, Re-Stabilisierung des Tarifsystems?, in: Bispinck, R. (Hrsg.), Zukunft der Tarifautonomie, 60 Jahre Tarifvertragsgesetz: Bilanz und Ausblick, Hamburg, S. 81–113.
- Bispinck, R./Schulten, T. (2009): Re-Stabilisierung des deutschen Flächentarifvertragssystems, in: WSI-Mitteilungen 62 (4), S. 201–209.
- Bogedan, C./Brehmer, W./Seifert, H. (2011): Wie krisenfest sind betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung?, in: WSI-Mitteilungen 64 (2), S. 51–68.
- Brettschneider, A./Bromberg, T./Haipeter, T. (2011): Betriebsräte mit Rückenwind? Chancen und Ambivalenzen betrieblicher „Besser“-Strategien für Arbeitspolitik und Interessenvertretung, in: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.), Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden, S. 61–85.
- Brinkmann, U./Choi, H.-L./Detje, R./Dörre, K./Holst, H./Karakayali, S. (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms, Wiesbaden.
- Brinkmann, U./Krenn, K./Schieff, S. (Hrsg.) (2006): Endspiel des Kooperativen Kapitalismus? Wiesbaden.
- Brinkmann, U./Nachtwey, O. (2010): Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften, in: Aus Politik und Zeitgeschichte – Beilage zur Wochenzeitschrift „Das Parlament“ 13–14/2010, S. 21–29.
- Deppe, F. (2013): Vom Klassenkampf zum Wettbewerbskorporatismus. Die Große Transformation der Gewerkschaften, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 58 (2), S. 98–109.
- Deutschmann, C. (2002): The Regime of Shareholders: End of the Regime of Managers?, in: Soziale Systeme 8 (2), S. 178–191.
- Dörre, K. (2011): Funktionswandel der Gewerkschaften. Von der intermediären zur fraktalen Organisation, in: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.), Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden, S. 267–301.
- (2012): Die strategische Wahl der Gewerkschaften: Erneuerung oder Verlust von Machtressourcen?, in: Weiss, A. (Hrsg.), Soziale Frage im Wandel, Probleme und Perspektiven des Sozialstaates und der Arbeitsgesellschaft, Wien, S. 13–35.
- Dörre, K./Lessenich, S./Rosa, H. (2009): Soziologie – Kapitalismus – Kritik. Eine Debatte, Frankfurt a.M.
- Ehlscheid, C./Pickshaus, K./Urban, H.-J. (2010): Die große Krise und die Chancen der Gewerkschaften. Ein Beitrag zur Strategiedebatte, in: Sozialismus 37 (6), S. 43–49.
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2010): Auf der Flucht? Tarifaustritte und die Rolle von Öffnungsklauseln, in: Industrielle Beziehungen 17 (4), S. 345–371.
- Gerst, D./Pickshaus, K./Wagner, H. (2011): Revitalisierung der Gewerkschaften durch Arbeitspolitik? Die Initiativen der IG Metall – Szenario für Arbeitspolitik in und nach der Krise, in: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.), Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden, S. 136–163.
- Haipeter, T. (2009): Tarifabweichungen und Flächentarifverträge. Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie, Wiesbaden.

- (2010): Erneuerung aus der Defensive? Gewerkschaftliche Perspektiven der Tarifabweichung, in: WSI-Mitteilungen 63 (6), S. 283–288.
- (2011a): Tarifabweichungen, Betriebsräte und Gewerkschaften – Modernisierungschancen in lokalen Konflikten, in: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.), Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden, S. 31–60.
- (2011b): Einleitung: Interessenvertretung, Krise und Modernisierung – über alte und neue Leitbilder, in: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.), Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden, S. 7–29.
- (2011c): Rückenwind für die Betriebsräte. Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie, Berlin.
- Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.) (2011): Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden.
- Kädler, J. (2012): Editorial: Sozialpartnerschaft in der Krise – Bewährung oder Krise der Sozialpartnerschaft? in: Industrielle Beziehungen 19 (4), S. 357–366.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering.
- Lehndorff, S. (2011): „Besser statt billiger“ als Türöffner zur Stärkung der Gewerkschaft? Anregungen aus einer gewerkschaftlichen Innovationskampagne für die „Trade Union Revitalisation Studies“, in: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.), Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden, S. 87–112.
- (2012a): Deutschland in der europäischen Krise: Teil der Lösung oder Teil des Problems?, in: WSI-Mitteilungen 65 (12), S. 650–658.
- (2012b): Ein Triumph gescheiterter Ideen. Warum Europa tief in der Krise steckt. Zehn Länder-Fallstudien, Hamburg.
- Nettelstroth, W./Schillig, G./Vanselow, A. (2011): Betriebliche Mitbestimmung und die gewerkschaftliche Modernisierungskampagnen der IG Metall Nordrhein-Westfalen, in: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.), Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden, S. 113–135.
- Nienhüser, W./Hofffeld, H. (2010): Alles auf Betriebsebene regeln? Dezentralisierung der Tarifbeziehungen aus Sicht betrieblicher Akteure, in: WSI-Mitteilungen 63 (3), S. 126–134.
- Rehder, B. (2006): Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung, in: Zeitschrift für Soziologie 35 (3), S. 227–242.
- (2008): Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisationserfolge und ihre Übertragung auf deutsche Verhältnisse, in: Berliner Journal für Soziologie 18 (3), S. 432–456.
- Sauer, D. (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen, Hamburg.
- Schröder, M. (2010): Ungewissheiten als Grenze von Interessensbargaining in industriellen Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen 17 (3), S. 261–283.
- Schwarz-Kocher, M. (2007): Keine weiteren Beschäftigtenbeiträge!, in: IG Metall Baden Württemberg (Hrsg.), „Boom als Chance“. Für offensive Zukunftssicherung im Maschinen- und Anlagenbau, Stuttgart, S. 8–11.
- (2011): Innovationspolitik als Interessenpolitik. Arbeitsorientierte Gestaltung von Innovationsprozessen durch aktive Betriebsräte, in: Anlauf, W./Hartwich, H. D./Singe, I./Thieme, C. (Hrsg.), Innovation durch Kompetenz und „gute Arbeit“, Baden-Baden.
- Schwarz-Kocher, M./Kirner, E./Dispan, J./Jäger, A./Richter, U./Seibold, B./Weißfloh, U. (2011): Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen, Berlin.
- Schwarz-Kocher, M./Pfäfflin, H./Salm, R./Seibold, B. (2012): „Gute Arbeit“ durch KVP? KVP-Workshops zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen, Stuttgart.
- (2013): Arbeitspolitische Balance in GPS durch umfassende Beteiligung der Beschäftigten. Endbericht des Forschungsprojekts Balanced GPS.
- Streeck, W. (2005): Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte, <http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp05-4/wp05-4.html>.
- Tullius, K./Wolf, H. (2012): Legitimationsprobleme im System industrieller Beziehungen: Krise oder Revitalisierung des sozialpartnerschaftlichen Geistes?, in: Industrielle Beziehungen 19 (4), S. 367–386.
- Turner, L. (2009): Institutions and Activism: Crisis and Opportunity for a German Labor Movement in Decline, in: Industrial and Labor Relations Review 62 (3), S. 294–312.
- Urban, H.-J. (2010): Niedergang oder Comeback der Gewerkschaften?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitschrift „Das Parlament“ 13–14/2010, S. 3–7.
- (2012): Sozialkritik und Gewerkschaften – Konturen einer schwierigen Beziehung, in: Dörre, K./Sauer, D./Wittke, V. (Hrsg.), Kapitalismustheorie und Arbeit, Neue Ansätze soziologischer Kritik, Frankfurt a. M., S. 421–445.
- Vollmer, H. (2004): Folgen und Funktionen organisierten Rechens, in: Zeitschrift für Soziologie 33 (6), S. 450–470.
- Wend, M. (2012): Politische Ökonomie von Gut und Böse, in: Mitbestimmung 58 (11), S. 46–50.
- Windolf, P. (Hrsg.) (2005): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 45/2005, Wiesbaden.

Perspektiven der industriellen Beziehungen in der deutschen Exportwirtschaft und die Rolle der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009

Wolfgang Schroeder

Zusammenfassung

Der Niedergang des deutschen Modells der industriellen Beziehungen, selbst im traditionell gut organisierten verarbeitenden Gewerbe, schien zeitweise bereits unumkehrbar: Erosionsprozesse wie sinkende Organisationsgrade, nachlassende Tarifbindung, zurückgehende Mitbestimmung und nicht zuletzt die Expansion des Niedriglohnssektors ließen deutliche Zweifel an der Sozialpartnerschaft aufkommen. In Folge der Finanz- und Bankenkrise seit 2008 wurden hingegen das deutsche Krisenmanagement, das „deutsche Arbeitsmarktwunder“ und die funktionierende Sozialpartnerschaft gelobt. Die Bedingungen für eine Revitalisierung der Sozialpartnerschaft haben sich damit zwar verbessert; gleichwohl sind die längerfristig etablierten strukturellen Veränderungen zuungunsten der Tarifparteien damit nicht außer Kraft gesetzt. Offensichtlich ist, dass allein eine Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht unzureichend ist. Notwendig ist ebenfalls eine neue Arbeitsteilung zwischen Staat und Verbänden, um die industriellen Beziehungen wieder zu stärken.