

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Hübler, Olaf

Article

## Quo vadis, betriebliches Bündnis?

Wirtschaftsdienst

Wirtschaftsdienst  
Zeitschrift für Wirtschaftspolitik

Suggested citation: Hübler, Olaf (2006) : Quo vadis, betriebliches Bündnis?, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Vol. 86, Iss. 2, pp. 96-101, doi:10.1007/s10273-006-0479-y , <http://hdl.handle.net/10419/42656>

### Nutzungsbedingungen:

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

### Terms of use:

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.*

Olaf Hübler

## Quo vadis, betriebliches Bündnis?

*In jüngster Vergangenheit sind Zweifel an der Wirksamkeit und Dauerhaftigkeit betrieblicher Bündnisse aufgekommen, wie die Fälle Continental, VW, Daimler Chrysler und AEG zeigen. Welche Ergebnisse haben betriebliche Vereinbarungen bisher gebracht? Haben Betriebe ohne Tariflohnbindung einen größeren wirtschaftlichen Erfolg als andere Unternehmen? Wie sollten betriebliche Bündnisse ausgestaltet sein?*

Nachdem sich allgemein verbindliche Regelungen auf dem Arbeitsmarkt als zu starr erwiesen haben, wurden betriebliche Bündnisse als Lösung des Problems gefeiert. Politiker, Arbeitgeberverbände und in letzter Zeit durchaus auch Gewerkschaften sehen Vorteile in betrieblichen Vereinbarungen. Sie sollen zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes beitragen. Unternehmen, denen es wirtschaftlich schlecht geht, werden durch Lohnvereinbarungen auf sektoraler Ebene an die Grenzen ihrer Existenzfähigkeit gebracht, während prosperierende Unternehmen mit großem internationalem Spielraum gesetzlich oder tariflich vereinbarten Regelungen ausweichen können und die Beschäftigten nicht hinreichend an dem wirtschaftlichen Erfolg beteiligen. Kommt es dagegen zu betrieblichen Vereinbarungen, dann können die Vertragspartner, d.h. Unternehmer und Manager auf der einen Seite sowie Arbeitnehmer, Betriebsräte und Gewerkschaften auf der anderen Seite, den speziellen Gegebenheiten besser Rechnung tragen. Sie wissen auch besser, welche Instrumente geeignet sind, gegenwärtige Probleme auszuräumen und für die Zukunft des Unternehmens vorzusorgen.

Die politische Diskussion über betriebliche Bündnisse ist allerdings ausgesprochen polarisiert. Sie setzt einerseits auf dieses Instrument als Allheilmittel, während andererseits die Gegner alle Maßnahmen, die auf Dezentralisierung abzielen, pauschal verdammen. Wie jedoch meist liegt die Wahrheit dazwischen. Um eine rationale Auseinandersetzung über das Für und Wider betrieblicher Vereinbarungen führen zu können, bedarf es hinreichender Kenntnisse über die Wirkungen der durchaus schon zahlreich getroffenen Übereinkünfte auf der untersten Verhandlungsebene. Welche Maßnahmen sind Erfolg versprechend und worauf sollte besser verzichtet werden?

---

*Prof. Dr. Olaf Hübler, 61, ist Inhaber des Lehrstuhls für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität Hannover.*

### Bringt die Politik die betrieblichen Bündnisse voran?

Politiker und Parteien haben dringend empfohlen, möglichst flächendeckend dem Weg des Abschlusses betrieblicher Bündnisse zu folgen. Spektakuläre Einzelvereinbarungen, wie z.B. bei Siemens oder Daimler Chrysler im Jahr 2004, wurden in den Medien hoch gelobt. Es sah schon ganz danach aus, als würden über kurz oder lang allgemeine Tarifvereinbarungen vollständig durch betriebliche Übereinkünfte abgelöst. Doch plötzlich, ohne dass dies richtig zur Kenntnis genommen wurde, scheint sich der Wind wieder zu drehen. So hat die CDU von ihrer ursprünglichen Forderung Abschied genommen, mit betrieblichen Bündnissen für Arbeit vom Tarifvertrag abweichen zu können, was per Gesetz ohne Zustimmung der Tarifpartner möglich sein sollte. Voraussetzung wäre nur eine Zustimmung von zwei Dritteln der Belegschaft und des Betriebsrates gewesen, wenn die Abweichung vom Tarifvertrag für die Arbeitnehmer zu einer Verbesserung der Beschäftigungssicherheit geführt hätte. Gegen diesen Vorschlag der CDU waren die Gewerkschaften Sturm gelaufen. Sie wären in den Betrieben nahezu vollständig entmachtet worden. In den Koalitionsvereinbarungen zwischen CDU und SPD sind keine weitergehenden Ziele zur Verwirklichung betrieblicher Bündnisse zu finden. Es bleibt somit dabei, dass Abweichungen im Wesentlichen nur mit Zustimmung der Tarifpartner möglich sind.

### Continental ein typisches Beispiel?

Die Zukunft betrieblicher Bündnisse für Arbeit ist auch deshalb unklar, weil in letzter Zeit einige betriebliche Vereinbarungen gescheitert sind. Der spektakulärste und in den Medien am stärksten diskutierte Fall ist Continental. Dort war im Mai 2005 eine Betriebsvereinbarung getroffen worden, nach der Conti 2006 und 2007 jeweils 1,35 Millionen Pkw-Reifen in Hannover-Stöcken fertigen sollte. Die Beschäftigten haben sich im Gegenzug bereit erklärt, ohne Lohnausgleich 40

statt zuvor 37,5 Stunden pro Woche zu arbeiten. Im November 2005 hat die Geschäftsleitung von Conti vom Sonderkündigungsrecht in der Vereinbarung Gebrauch gemacht und die Schließung des Werkes für Pkw-Reifen am Standort Hannover-Stöcken zum 31.12.2006 angekündigt. Davon sind 320 Beschäftigte betroffen.

Der Konzernchef Manfred Wennemer hat diese Entscheidung mit dem unerwartet geringen Wachstum der Nachfrage nach Pkw-Reifen begründet, auch wenn der Betrieb in Stöcken durchaus profitabel arbeitet und das Gesamtunternehmen Rekordergebnisse beim Umsatz und beim Gewinn vermeldet. Die Geschäftsleitung hatte bei Abschluss der Betriebsvereinbarung und der damit verbundenen Produktionszusage eine deutlich bessere Marktentwicklung erwartet und vor diesem Hintergrund dem Standort Stöcken eine weitere Chance gegeben, obwohl die Produktionskosten dort im Vergleich zu anderen Standorten des Konzerns am höchsten lagen. Der Betriebsratschef in Stöcken, Wilfried Hilverkus, wirft der Geschäftsleitung vor, sie habe das Werk kaputt gespart. Nennenswerte Investitionen habe es seit 1997 nicht mehr gegeben.

Die erste Reaktion der beteiligten Gewerkschaften, IG Bergbau, Chemie, Energie und IG Metall, auf die beabsichtigte Stilllegung war die Ankündigung, alle Betriebsvereinbarungen zu kündigen und künftig keine weiteren Standortsicherungsverträge abzuschließen. „Der Spiegel“ orakelte in seiner Ausgabe 50/2005 bereits, dass damit die Zukunft betrieblicher Bündnisse insgesamt auf dem Spiel stünde. Und in der Tat machen sich Entwicklungen in Deutschland breit, die nichts Gutes ahnen lassen, auch wenn damit keineswegs immer betriebliche Vereinbarungen verknüpft sind.

So hat der Aufsichtsrat von Daimler Chrysler Mitte Dezember 2005 trotz der betrieblichen Vereinbarung über eine Beschäftigungssicherung Mitte 2004, die eine Laufzeit bis 2012 hat, den Wegfall von 7500 Stellen in den Jahren 2006 bis 2008 gegen das Veto der Arbeitnehmervertreter gebilligt. Der Beschäftigungsabbau geht aber noch weiter. Neben den zunächst angekündigten 7500 Stellenstreichungen, die auf 8500 erhöht wurden, sollen zusätzlich in den nächsten drei Jahren 6000 Jobs in der Verwaltung wegfallen. Dies ist jedoch alles unter Wahrung der bis 2012 gültigen Betriebsvereinbarung vorgesehen. Bei der VW-Gießerei in Hannover sind 1300 Arbeitsplätze in Gefahr. Telekom will in den kommenden drei Jahren die Belegschaft um 19 000 Mitarbeiter reduzieren. Insgesamt sollen sogar 32 000 Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Das AEG-Stammwerk in Nürnberg mit rund

1750 Mitarbeitern steht vor dem Aus. Der schwedische Mutterkonzern Elektrolux hat die Schließung des Werkes bis Ende 2007 bekannt gegeben. Die Produktion wird nach Polen verlagert. Auch wenn Electrolux Verhandlungsbereitschaft über die Bedingungen für die Verlagerung der Produktion signalisiert hat, rückt die Konzernspitze nicht von dem Ziel der Schließung des Werkes in Nürnberg ab. Der Streik der Belegschaft hat bis Ende Januar den Konflikt bei AEG nur verschärft.

Bei Continental hat sich in der Zwischenzeit durch den öffentlichen Druck und nach zähen Verhandlungen die Lage etwas entspannt. Der erzielte Kompromiss sieht vor, dass die Stilllegung des Werkes in Stöcken durch schrittweises Rückfahren der Produktion und möglichst sozialverträglichen Personalabbau bis Ende 2007 erfolgen soll. Mit dieser Einigung bleiben jetzt zwar wesentliche Teile des Mitte 2005 geschlossenen betrieblichen Bündnisses in Kraft. Der einmal entstandene Schaden lässt sich jedoch kaum beseitigen. Dies macht schon die verständliche, aber für betriebliche Bündnisse keineswegs hilfreiche Ankündigung des stellvertretenden Betriebsratschefs deutlich: „Wir lassen uns auf keine vagen Formulierungen mehr ein.“

### **Das Dilemma betrieblicher Bündnisse**

Die Situation bei Continental, aber auch die anderen Beispiele offenbaren das ganze Dilemma betrieblicher Bündnisse. Auf der einen Seite wird nach frühzeitigen Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene gerufen, um Werksschließungen und Produktionsverlagerungen zu vermeiden. Auf der anderen Seite lassen sich einmal getroffene Übereinkünfte nicht immer einhalten, da die Entwicklung anders als erwartet verlaufen ist, und daraus resultieren Zweifel an der Wirksamkeit betrieblicher Bündnisse. Nur sollte nicht generell von wenigen Fällen auf die allgemeine Unwirksamkeit von betrieblichen Bündnissen geschlossen werden. Wirtschaftliches Handeln ist nicht von deterministischen Abläufen geprägt, sondern alle Entscheidungen werden unter Unsicherheit getroffen.

Diese allgemeine Tatsache legitimiert Conti jedoch nicht, nach wenigen Monaten von einmal getroffenen Vereinbarungen abzuweichen, auch wenn ein Sonderkündigungsrecht verankert war. Entweder arbeitet die Geschäftsführung wenig professionell und hat daher die Entwicklung nicht vorhergesehen und gleichsam verschlafen, oder es war bereits zum Zeitpunkt der Betriebsvereinbarung klar, dass sich die Reifennachfrage sehr ungünstig entwickelt. In beiden Fällen spricht dies nicht für die Konzernleitung. Das Verhalten von Conti schadet nicht nur dem Image des

Unternehmens selbst, sondern die Reputation der Unternehmen insgesamt steht auf dem Spiel.

Im Falle Conti wiegt der Schaden, der durch die Inanspruchnahme des außerordentlichen Kündigungsrechtes entstanden ist, besonders schwer, da das Unternehmen insgesamt wirtschaftlich sehr gut dasteht. In solchen Situationen muss besonders behutsam mit Belastungen für die Belegschaft umgegangen werden. Der Conti-Vorstand hat zwar mit seiner Äußerung Recht, dass die jetzige gute Lage das Ergebnis früherer Entscheidungen ist und dass das Unternehmen für die Zukunft vorsorgen muss, aber dem werden viele mit Erhard Eppler<sup>1</sup> entgegen: „Weil die Gewinne von heute nie ausreichen, sind die Entlassungen von morgen die höheren Gewinne von übermorgen.“ Dieser nicht auflösbare Widerspruch bleibt nur solange in der Balance, wie einerseits eine Vertrauensbasis zwischen den Verhandlungspartnern besteht und andererseits die generell vorhandene ökonomische Unsicherheit bei Entscheidungen berücksichtigt, aber gleichzeitig dem starken Wunsch der Beschäftigten nach Arbeitsplatzsicherheit Rechnung getragen wird.

Nur Verhandlungspartner auf gleicher Augenhöhe können tragfähige Vereinbarungen treffen. Gegenseitiges Vertrauen entsteht nur dann, wenn keine der beiden Seiten glaubt, dass ihr Informationen vorenthalten werden, wenn sich beide Seiten über mögliche Veränderungen auf dem Laufenden halten, wenn ein ständiger Austausch untereinander stattfindet. Das ist zwar mit einem erheblichen Zeitaufwand und daher mit Kosten verbunden. Die dauerhaften Vorteile sind jedoch nicht zu überschätzen. Der zweiten Forderung glaubt die gewerkschaftliche Seite durch das Konzept der Flexicurity<sup>2</sup> nachkommen zu können. Empirische Untersuchungen haben gezeigt<sup>3</sup>, dass Flexibilität und Beschäftigungssicherheit durchaus nicht immer im Gegensatz zueinander stehen müssen. Vielmehr sind Potenziale im Bereich der Bildungs- und Lohnpolitik vorhanden. Gewinnbeteiligung und Weiterbildung der Belegschaft zeigen gangbare Wege.

### **Welche Ergebnisse haben betriebliche Bündnisse bisher gebracht?**

Soweit es sich nur um den Einzelfall Conti handelt und keine Konsequenzen für andere betriebliche

Bündnisse folgen, müsste aus ökonomischer Sicht nicht weiter darüber diskutiert werden. Es ist jedoch zu befürchten, dass in Zukunft Gespräche über ein gegenseitiges Geben und Nehmen der Verhandlungspartner schwieriger werden. In einer solchen Situation kann es hilfreich sein, einen Blick hinter die Wirksamkeit der vielfach in der Vergangenheit abgeschlossenen Beschäftigungs- und Standortsicherungsvereinbarungen zu werfen. Lohnt es sich weiterhin auf betriebliche Bündnisse zu setzen und unter welchen Bedingungen?

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) führt seit 1997 im zweijährigen Abstand Betriebsräte- und Personalrätebefragungen durch. Bisher liegen fünf Erhebungen vor. Die letzte fand im Frühjahr 2005 statt<sup>4</sup>. Befragt werden Betriebe und Dienststellen mit mindestens 20 Beschäftigten. Insbesondere die Erhebung aus dem Jahre 2003 mit 2477 auswertbaren Fragebögen hat sich auf die Ausgestaltung betrieblicher Bündnisse konzentriert, auf die sich die folgenden Aussagen im Wesentlichen beziehen<sup>5</sup>. Einige wenige Resultate sind auch der Erhebung 2004/2005 entnommen.

Die Ergebnisse zeigen, dass ein breites Spektrum an betrieblichen Vereinbarungen existiert, die zum Teil befristet, aber zum Teil auch unbefristet laufen. Sie enthalten Zugeständnisse oder Bereitschaftserklärungen auf Seiten der Arbeitnehmer, die sich auf die Bereiche Entlohnung, Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Qualifizierung beziehen. Dem stehen Zusagen der Geschäftsleitung gegenüber, die ganz überwiegend die Beschäftigtenzahl und -struktur betreffen. Das Zustandekommen betrieblicher Bündnisse wird eindeutig begünstigt, wenn eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat besteht.

In Ostdeutschland und in größeren Unternehmen, die eine Tarifbindung aufweisen, ist der Hang zu betrieblichen Bündnissen sehr viel stärker ausgeprägt als in anderen Bereichen. Die ganz überwiegende Zahl der Vereinbarungen wurde in der Vergangenheit zwar eingehalten (85%), in einer nicht unbeträchtlichen Zahl

<sup>1</sup> Vgl. Erhard Eppler: Auslaufmodell Staat?, edition suhrkamp 2462, Frankfurt a.M. 2005, S. 57.

<sup>2</sup> Vgl. M. Kronauer, G. Linne (Hrsg.): Flexicurity, edition sigma, Berlin 2005.

<sup>3</sup> Vgl. K. Gerlach, O. Hübler, W. Meyer: Betriebliche Flexibilisierung und Beschäftigungsstabilität – Ein Widerspruch?, in: L. Bellmann u.a. (Hrsg.): Beschäftigungseffekte betrieblicher Arbeitszeitgestaltung, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 251, Nürnberg 2001, S. 141-176.

<sup>4</sup> Vgl. C. Schäfer: Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05 – Ein Überblick, in: WSI-Mitteilungen, Bd. 58 (2005), H. 6, S.291-300.

<sup>5</sup> Ich danke dem WSI, das mir die Daten zur Auswertung freundlicherweise zur Verfügung gestellt hat. Zu den deskriptiven und ökonomischen Ergebnissen im Detail vgl. O. Hübler: Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung, in: L. Bellmann u.a. (Hrsg.): Institutionen, Löhne und Beschäftigung, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 294, Nürnberg 2005, S. 157-173; vgl. O. Hübler: Sind betriebliche Bündnisse für Arbeit erfolgreich?, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 225/6 (2005), S. 630-652; vgl. O. Hübler: Zum Einfluss betrieblicher Bündnisse auf die wirtschaftliche Lage der Unternehmen, mimeo, Hannover 2006.

an betrieblichen Bündnissen ist es jedoch zu Nachverhandlungen gekommen (ca. 47%).

Zudem muss berücksichtigt werden, dass Betriebe die Möglichkeit haben, durch ergänzende Maßnahmen, die keiner Zustimmung der Arbeitnehmerseite bedürfen, betriebliche Bündnisse zu erweitern oder zu unterlaufen. Ein sehr häufig eingesetztes Mittel sind finanzielle Anreize für die Beschäftigten, das Unternehmen zu verlassen. VW und Daimler Chrysler z.B. machen davon gegenwärtig Gebrauch.

Von Interesse wäre zu erfahren, ob als Ergänzung zu betrieblichen Bündnissen staatliche Unterstützungen in Anspruch genommen werden. Hierzu fehlen jedoch systematische Informationen. Von Einzelbeispielen wie im Fall Continental abgesehen, ist bisher auch kaum etwas darüber bekannt, in welchem Maße betriebliche Bündnisse lediglich die Vorstufe zu einem endgültigen und vollständigen Abbau der Belegschaft waren und ob es letztlich doch zu Standortverlagerungen oder gar zu Unternehmenszusammenbrüchen gekommen ist. Der WSI-Betriebsrätebefragung 2004/2005 sind zumindest einige Angaben über Standortverlagerung und Ausgliederung zu entnehmen. 15,6% der befragten Unternehmen haben Betriebsteile in den letzten beiden Jahren ausgegliedert, und in 16,2% spielte die Frage der Standortverlagerung eine Rolle. 9% haben tatsächlich in dieser Zeit Betriebsteile verlagert und 8,4% erwarten dies für die kommenden zwei Jahre.

Im Vergleich zu Betrieben, bei denen es keine innerbetriebliche Beschäftigungs- oder Standortvereinbarung gibt, stellen sich die Beschäftigungslage und deren Entwicklung in Unternehmen mit betrieblichen Bündnissen deutlich schlechter dar. Aber auch die Auftrags- und Gewinnsituation ist, statistisch gesehen, keineswegs vorteilhafter. Dies mag auf den ersten Blick nicht weiter verwundern, da die Meinung vorherrscht, dass betriebliche Bündnisse ganz überwiegend nur in ökonomisch kritischen Phasen für das Unternehmen zustande kommen. Die Empirie belegt jedoch, dass diese Vermutung so nicht richtig ist. Nach einer Untersuchung von Berthold, Brischke und Stettes (2003)<sup>6</sup> sind Krisen- oder Anpassungsbündnisse nur unwesentlich häufiger als Präventions- oder Innovationsbündnisse anzutreffen. Die WSI-Daten bestätigen diese Aussage.

### Auswirkungen einzelner Zugeständnisse

Werden nur Unternehmen miteinander verglichen, die ein betriebliches Bündnis vereinbart haben, dann

<sup>6</sup> Vgl. N. Berthold, M. Brischke, O. Stettes: Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Normalität auf wackeliger Rechtsgrundlage, in: ifo Schnelldienst, Bd. 56 (2003), H. 22, S. 5-9.

### Wirkungen von Maßnahmen betrieblicher Bündnisse auf die Beschäftigung

Maßnahme	Rangfolge
Entgeltkürzung	5
Arbeitszeitausweitung	1
Arbeitszeitverkürzung	7
Arbeitszeitkonten	2
Betriebliche Umsetzung	6
Betriebl. Reorganisation	4
Qualifizierung Belegschaft	3

Anmerkung: Die angegebenen Rangfolgen bedeuten (=1, wenn positive Wirkungen am wahrscheinlichsten, ..., =7, wenn positive Wirkungen am unwahrscheinlichsten).

zeigt sich, dass sich die einzelnen Zugeständnisse der Arbeitnehmer ganz unterschiedlich auswirken. Eine mikroökonomische Analyse zu den Wahrscheinlichkeiten, positive Effekte auf die Beschäftigtenzahl zu erzielen, führte zu dem in der Tabelle wiedergegebenen Resultat. Im Durchschnitt werden die besten Ergebnisse für die Beschäftigung bei Verlängerung der Arbeitszeit erzielt. Dies gilt vor allem in Verbindung mit Zusagen der Geschäftsleitung, den Standort zu erhalten. Selbst Betriebsräte sind eher der Meinung, dass Arbeitszeitverlängerung Beschäftigung auf- und abbaut<sup>7</sup>.

Auch das Instrument „Arbeitszeitkonten“ erweist sich als vergleichsweise erfolgreich, insbesondere wenn gleichzeitig betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen werden oder der Erhalt der gegenwärtigen Belegschaftsstärke zugesagt wird. Ansonsten verbessern sich bei Flexibilisierung der Arbeitszeit mehr die Auftragslage und die Gewinne als die Beschäftigung. Dies gilt auch für Entgeltkürzungen.

Von einer Arbeitszeitverkürzung und betrieblichen Umsetzungen ist im Allgemeinen wenig zu erwarten. Im letzteren Fall wird diese negative Einschätzung verstärkt, wenn als betriebliche Zusage lediglich der Verzicht auf Outsourcing gemacht wird. Gewisse Unterschiede offenbaren sich, wenn zwischen guter und schlechter wirtschaftlicher Ausgangslage unterschieden wird. Wie auch nicht anders zu erwarten, folgen im letzteren Fall generell ungünstigere Ergebnisse. Dies zeigt sich auch, wenn die Auswirkungen auf die Auftragslage Gegenstand der Untersuchung sind.

Von Bedeutung ist weiterhin, ob die Belegschaft einen hohen oder niedrigen Qualifikationsgrad aufweist.

<sup>7</sup> Nach der WSI-Betriebsrätebefragung 2004/2005 glauben 38% der Befragten, dass Arbeitszeitverlängerung Beschäftigung sichert, 7% rechnen mit einem Abbau der Beschäftigung und 12% mit einer Ausweitung. Der Rest hat keine Meinung oder geht davon aus, dass keine Wirkungen durch Arbeitszeitverlängerung erzielt werden.

Im ersten Fall führt auch hier eine Verlängerung der Regelarbeitszeit zum größten Zielerreichungsgrad, wenn ein Präventionsbündnis geschlossen wird. Demgegenüber erweist sich bei im Durchschnitt gering qualifizierten Beschäftigten eines Unternehmens zusätzliche Mehrarbeit ohne Zuschläge als am wirksamsten im Hinblick auf eine Verbesserung der Auftragslage. Aber auch Arbeitszeitkonten sind in dieser Hinsicht positiv zu beurteilen. Das gilt weniger, wenn die wirtschaftliche Ausgangslage bereits ungünstig ist.

Wichtig ist schließlich noch, wie sich Beschäftigung, Aufträge und Gewinne während der Laufzeit der Bündnisse entwickeln. Hier ist das Bild für alle drei Kategorien sehr ähnlich. Zunächst verbessern sich kurzfristig Beschäftigung, Gewinne und Auftragslage. Danach kommt es jedoch über eine längere Zeit zu einer Verschlechterung, wobei das Tal der negativen Gewinnentwicklung etwas früher erreicht wird als bei der Beschäftigungsentwicklung. Erst sehr langfristig geht es wieder aufwärts. Betriebe mit nicht erfolgreichen Bündnissen verschwinden vom Markt. Nur die Betriebe mit erfolgreichen Bündnissen setzen sich letztlich durch. Der bei arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen festgestellte „Lock-in-Effekt“, der die verzögerte Beschäftigungswirkung mit unzureichender Arbeitsplatzsuche der Teilnehmer erklärt<sup>8</sup>, kommt bei entsprechender Übertragung auf betriebliche Bündnisse erst nach einer durchaus erfolgreichen Startphase zum Tragen. Die Verhandlungspartner verlassen sich zu sehr darauf, dass die einmal getroffenen Regelungen auf Dauer wirksam sind, und beachten zu wenig, dass die Entwicklung möglicherweise anders als erwartet verläuft. Experimente zeigen<sup>9</sup>, dass bewusst unvollständig gelassene Verträge zu einem höheren Effizienzgrad führen als vollständige Kontrakte. Nachbesserungen der Vereinbarungen können einer negativen Entwicklung entgegenwirken. Offensichtlich wird aber im Allgemeinen zu wenig gegen die labile Lage unternommen. Dynamische betriebliche Bündnisse, die auf Dauer angelegt werden, sind zu empfehlen. Nichtsdestotrotz muss einmal getroffenen Maßnahmen die Chance gegeben werden, sich zu bewähren, und ein nicht ständiges Herauf- und Herunterfahren der Maßnahmen ist hilfreich.

<sup>8</sup> Vgl. S. Bender, M. Lechner, R. Miquel, C. Wunsch: Erfolgreiche Weiterbildung – Wenn die Sperre nicht mehr wirkt, in: IABForum 2/2005, S. 36-43.

<sup>9</sup> Vgl. E. Fehr, K.M. Schmidt: Fairness, Incentives and Contractual Choices, in: European Economic Review, Vol. 44 (2000), S. 1057-1068; vgl. E. Fehr, A. Klein, K.M. Schmidt: Fairness, Incentives and Contractual Incompleteness, Working Paper Nr. 72, Universität Zürich 2001.

### Ohne Tariflohnbindung zu mehr Erfolg?

Die empirischen Untersuchungen haben gezeigt, dass mit betrieblichen Bündnissen in der Vergangenheit keineswegs alle Probleme zu lösen waren. Kurzfristig stellen sich zwar häufig die gewünschten Ergebnisse ein. Auf mittlere Sicht erweisen sich betriebliche Bündnisse für Arbeit nach den bisherigen Erfahrungen jedoch als schwierig. Dies gilt für beide Verhandlungsseiten. Sowohl die Beschäftigung als auch die Gewinne und die Auftragslage entwickeln sich in dieser Phase eher negativ. Das kann häufig dazu führen, dass Bündnisse aufgekündigt werden oder dass hektisch Veränderungen an den bestehenden Vereinbarungen vorgenommen werden, ohne die langfristige Perspektive zu berücksichtigen. Es wird schon ein langer Atem und Geduld benötigt, um die Früchte der Vereinbarung zu ernten. Auch spricht nichts dafür, sich in wirtschaftlich guten Zeiten auf das Nichtstun zu verlegen, um dann später ein weniger erfolgreiches Krisenbündnis eingehen zu müssen.

Ein wesentlicher Grund für die doch zum Teil ernüchternden Ergebnisse könnte darin liegen, dass der Spielraum bei den betrieblichen Bündnissen gegenwärtig noch durch zu viele gesetzliche und tarifliche Regelungen sowie aufgrund des starken Einflusses der Gewerkschaften zu sehr eingengt ist. In der generellen Abschaffung unseres Tariflohnsystems und in der Zurückdrängung der Gewerkschaftsmacht das allgemeine Heil zu sehen, wie dies verschiedene Seiten fordern, erscheint jedoch kaum Erfolg versprechend. Das bestehende Tariflohnsystem und die Gewerkschaften als allgemeiner Verhandlungspartner der Unternehmensverbände sind wesentliche Pfeiler für die Funktionsfähigkeit unserer Marktwirtschaft. Sie garantieren, dass Grundprinzipien des wirtschaftlichen Handels eingehalten werden. Sie schaffen eine „balance of power“.

Wären alle Regelungen auf betrieblicher Ebene zu treffen, so bedeutete dies eine Überforderung der Verhandlungspartner und ein Außer-Acht-Lassen gesamtwirtschaftlicher Erfordernisse. Mit einem Appell an die gesamtwirtschaftliche Verantwortung von Unternehmern, aber auch von Arbeitnehmervertretern auf betrieblicher Ebene ist es nicht getan. Ihr Handeln ist einzelwirtschaftlich ausgerichtet. Betriebsräte und Unternehmer würden sich bei Wegfall des bestehenden Tariflohnsystems nur noch auf spezielle Zielsetzungen konzentrieren. Empirische Untersuchungen haben z.B. gezeigt<sup>10</sup>, dass in Betrieben mit Tariflohn-

<sup>10</sup> Vgl. O. Hübler, U. Jirjahn: Works Councils and Collective Bargaining in Germany: The Impact on Productivity and Wages, Scottish Journal of Political Economy, Vol. 50 (2003), S. 471-491.

bindung eindeutig positive Produktivitätseffekte durch die Existenz von Betriebsräten auftreten, während dies in Betrieben ohne Tarifbindung nicht auszumachen ist. Im letzteren Fall konzentrieren sich die Betriebsräte auf das Ziel der Umverteilung und vernachlässigen ihren möglichen positiven Einfluss auf die Produktivität.

Zentralisierte Lohnverhandlungen reduzieren die Verteilungskonflikte auf betrieblicher Ebene. Der durch Betriebsräte bedingte Lohnerhöhungseffekt fällt in tariflich gebundenen Betrieben niedriger aus. Insofern ist mehr der Forderung zu folgen, das Tariflohnsystem zwar zu reformieren, d.h. zu flexibilisieren, aber doch grundsätzlich beizubehalten<sup>11</sup>. In diesem Punkt sind sich Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften ziemlich einig: Flächentarifverträge sichern den Betriebsfrieden und ersparen den Unternehmen aufwendige Lohnverhandlungen mit jedem einzelnen Mitarbeiter. Dabei darf nicht übersehen werden, wie in der Einführung des Beitrags bereits hervorgehoben, dass Flächentarifverträge den sehr unterschiedlichen Gegebenheiten der Unternehmen kaum Rechnung tragen.

Eine Flexibilisierung des Tariflohnsystems könnte dahin gehen, dass auf übergeordneter sektoraler Ebene nur die Rahmenbedingungen festgelegt werden. Es ließe sich ein Korridor aushandeln, in dem sich die betrieblichen Vereinbarungen zu bewegen haben. Betriebliche Bündnisse stellen dann eine wesentliche Ergänzung dar. Bisher erlauben tarifliche Öffnungsklauseln in den Tarifabkommen bereits, in gewissen Fällen von den vereinbarten Löhnen und Arbeitszeiten abzuweichen. Hiervon machen in der Zwischenzeit je nach Art der Öffnungsklausel zwischen 7% und 35% der Unternehmen Gebrauch, wie aus den WSI-Daten der Betriebsbefragung 2004/2005 hervorgeht. Eine Zusammenstellung über die in den einzelnen Wirtschaftsbereichen getroffenen Öffnungsklauseln zum Entgelt und zur Arbeitszeit findet sich im Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft<sup>12</sup>.

### Was ist zu beachten?

Zentral für die Wirksamkeit betrieblicher Bündnisse ist, dass Vertrauen zwischen den Verhandlungspartnern besteht<sup>13</sup>, dass Bündnisse, die auf die Zukunft abzielen, frühzeitig nach dem Motto geschlossen werden, „Vorbeugen ist besser als Heilen“, dass für Konfliktfälle vorgesorgt ist, dass Flexibilität bei der Handhabung der Bündnisse vereinbart wird, andern-

falls landet man schnell bei der Situation, die gerade durch betriebliche Bündnisse vermieden werden soll, nämlich allzu großer Starrheit. Nachverhandlungen müssen möglich sein. Das Hauptziel darf nicht in kurzfristigen Erfolgen bestehen.

In keineswegs unbedeutenden Einzelfällen der jüngsten Vergangenheit hat Inflexibilität bei den betrieblichen Vereinbarungen dazu geführt, dass entweder Unternehmen auf die Freiwilligkeit der Belegschaft zum Ausscheiden aus dem Betrieb gesetzt haben, verbunden mit starken finanziellen Anreizen, um auf diesem Weg aus der Fessel unzureichender Vereinbarungen herauszukommen. Damit sind jedoch erhebliche Kosten verbunden. Oder vorhandene Verträge werden mehr oder weniger offen verletzt, indem es letztlich doch zu Standortverlagerungen oder zu einem massiven Stellenabbau kommt. Die Reaktion der Betriebsräte und Gewerkschaften besteht dann ihrerseits nicht selten in der Aufkündigung der Zugeständnisse auf Seiten der Arbeitnehmer, die in betrieblichen Bündnissen vereinbart worden sind.

Um dies zu vermeiden sind verantwortungsvolle Betriebsräte voll in den Entscheidungsprozess der Unternehmen zu integrieren, so dass sie ihre schwierige Aufgabe, zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft zu vermitteln, auch überzeugend wahrnehmen können. Das Management muss glaubwürdig erklären, dass vorübergehende Belastungen oder auch die dauerhafte Streichung von Vorteilen bei der Arbeitnehmerschaft nicht einseitig sind, sondern dass auch die Unternehmensleitung ihren Beitrag leistet, und dass in wirtschaftlich günstigen Situationen die Beschäftigten davon profitieren. Gewinnbeteiligung ist trotz der auch damit verbundenen Probleme hier sicherlich ein geeigneter Weg. Wichtig ist jedoch auch, dass Betriebe bei ihren Bündnissen in Zukunft mehr als bisher passgenau die verschiedenen Maßnahmen aufeinander abstimmen. Insofern erscheint es nur folgerichtig zu fordern, ähnlich wie bei arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen auch in diesem Bereich eine Begleitforschung zu betreiben, die den Beteiligten deutliche Hinweise dafür liefert, wann welche Vereinbarungen unter welchen betriebspezifischen Bedingungen zum Erfolg führen.

<sup>11</sup> Vgl. B. Fitzenberger, W. Franz: Industry-level Wage Bargaining: A Partial Rehabilitation – The German Experience, in: *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 46 (1999), S. 437-457.

<sup>12</sup> Vgl. Flächentarif mit Extra-Komponente, in: *iwd*, 31. Jg. (2005), H. 51/52, S.4-5.

<sup>13</sup> Das Institut der deutschen Wirtschaft hat völlig Recht, wenn es die Bedeutung des Vertrauens für die Wirtschaft besonders hervorhebt – vgl. Erfolgsfaktor Vertrauen, in: *Wirtschaft und Unterricht*, Informationen aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln für Pädagogen, Nr. 10/2005. Der Schlüssel zum Vertrauen sind, wie Bundespräsident Köhler richtig bemerkt, Wahrhaftigkeit und Stetigkeit, Stimmigkeit und Berechenbarkeit der Politik. Und dies gilt auch für betriebliche Bündnisse. Der Corporate Governance ist hier eine große Bedeutung beizumessen. Auf die selbst gesetzten Regeln muss Verlass sein.