

Judith Beile, Emanuel Glass, Reinhard Röhrig & Stefan Stracke

**Betriebliche Sanierungs- und Innovations-  
vereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie:  
Nachhaltige Bündnisse für Innovations- und Wettbe-  
werbsfähigkeit?**

**BM**  
*Inno*

Herausgeber: Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock

Kurztitel: Judith Beile, Emanuel Glass, Reinhard Röhrig & Stefan Stracke: Betriebliche Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie: Nachhaltige Bündnisse für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit? *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Nr. 4. Universität Rostock

Druck: Universität Rostock – Universitätsdruckerei

Autoren: Judith Beile (judith.beile@wilke-maack.de)  
Reinhard Röhrig (roehrig@pcg-projectconsult.de)  
Emanuel Glass (mail@emanuel-glass.de)  
Stefan Stracke (stefan.stracke@wilke-maack.de)

Wilke, Maack und Partner  
Schaarsteinwegsbrücke 2  
20249 Hamburg

PCG - PROJECT CONSULT GmbH,  
Prof. Dr. Kost & Kollegen  
Friedrich-List-Str. 2  
45128 Essen

© Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 2010.

#### Hinweis zum Projekt BMInno:

„BMInno – Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen“ ist ein Verbundprojekt, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird. Das Projekt arbeitet mit sechs Unternehmen aus dem Bereich der Metall- und Elektroindustrie zusammen, die unter Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen systematisch Potenziale für betriebliche Innovationen erschließen. Im Zentrum der Untersuchung steht die Analyse von „Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen“ und weiteren neuartigen Instrumenten des Innovationsmanagements sowie die Identifikation und Bewertung von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen für eine beteiligungsorientierte Gestaltung von Innovation.

Weitere Informationen zum Projekt und Ansprechpartner unter [www.bm-inno.de](http://www.bm-inno.de).

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) unter dem Förderkennzeichen 01FM07083 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den AutorInnen.



## **Inhalt**

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Dezentralisierungs- und Differenzierungsstrategien im Überblick</b> .....	<b>6</b>
<b>3 Fragestellung der Studie und Untersuchungsdesign</b> .....	<b>11</b>
3.1 Untersuchungsfragen.....	11
3.2 Die befragten Unternehmen .....	13
<b>4 Befragungsergebnisse</b> .....	<b>15</b>
4.1 Ausgangssituation vor Abschluss der Vereinbarung .....	15
4.1.1 Krisenbewältigung und Krisenprävention.....	16
4.1.2 Beteiligte Akteure .....	19
4.2 Verhandlungs- und Vereinbarungsgegenstände.....	20
4.2.1 Arbeitszeit und Entgelt.....	21
4.2.2 Personalmaßnahmen.....	22
4.2.3 Standorterhaltung, Investitionen und Innovationszusagen als Teil von Unternehmensstrategien .....	23
4.2.4 Verbindlichkeit.....	25
4.2.5 Rechtsform und Laufzeit der Vereinbarung.....	26
4.2.6 Vertragsverhandlungen und Sanktionsmöglichkeiten.....	26
4.2.7 Regelungen für Gewerkschaftsmitglieder .....	27
4.3 Bewertung der Vereinbarung .....	28
4.3.1 Offene Frage erbringt überwiegend positive Bewertung .....	28
4.3.2 Bewertungen im Detail.....	29
4.4 Einfluss auf Motivation, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur.....	31
4.4.1 Erfahrungen mit der Beteiligung von Beschäftigten.....	32
4.4.2 Verhandlungsprozess .....	33
4.5 Einfluss auf die Organe der Interessenvertretung .....	34
4.6 Stand und Bewertung der Umsetzung.....	35
<b>5 Bilanzierung und Gesamteinschätzung</b> .....	<b>36</b>
5.1 Erfolgsfaktoren.....	36
5.2 Erfolgshemmnisse .....	40
<b>6 Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>40</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>42</b>

## 1 Einleitung

Die Rahmenbedingungen für die Tarifpolitik der Gewerkschaften in Deutschland haben sich in den letzten Jahrzehnten durch gewandelte Unternehmensstrategien und neue wirtschaftliche Strukturen wesentlich verändert. Die Tarifpartner, d.h. Gewerkschaften und Unternehmensverbände, haben darauf reagiert und eine ganze Reihe von innovativen Instrumenten vereinbart. Der Anspruch vor allem der IG Metall ist es, sich den neuen tarifpolitischen Bedingungen nicht nur zu stellen, sondern sie mitzugestalten. Ein wesentliches Element bei allen inhaltlichen und handlungsorientierten Konzepten der Gewerkschaft ist die zunehmende Verknüpfung von Tarif- und Betriebspolitik (vgl. z.B. Huber, Burkhard & Klebe, 2005).

Ein Phänomen in der Entwicklung des deutschen Tarifsystems in den vergangenen zwei Jahrzehnten ist die Verbetrieblichung der Tarifpolitik (Bispinck 2007, 2008). Arbeitgeber, Gewerkschaften und Betriebsräte in der deutschen Metall- und Elektroindustrie haben in den letzten Jahren in immer mehr Betrieben Tarif- und Betriebsvereinbarungen getroffen, die abweichend von Branchentarifverträgen einen betrieblich individuellen Rahmen von betrieblichen Strukturanpassungen setzen. Im Kern sind dies Vereinbarungen zwischen Management und betrieblicher Interessenvertretung, die darauf abzielen, in wirtschaftlich bedrohten Unternehmen gefährdete Beschäftigungsverhältnisse zu sichern und die betriebliche Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu verbessern. Beide Vertragsparteien verpflichten sich dabei zu besonderen Leistungen oder räumen der anderen Seite Zugeständnisse ein. Dabei werden in vielen Fällen Zugeständnisse der Arbeitnehmer bei Einkommen, Arbeitszeit, der Umsetzung von ERA-Regelungen und sonstigen Arbeitsbedingungen gegen Beschäftigungsgarantien oder Investitions- bzw. Standortzusagen der Arbeitgeberseite eingetauscht.

Die Voraussetzungen für diesen Weg einer Tariföffnung wurden von beiden Tarifparteien zum ersten Mal in größeren Rahmen im sogenannten ‚Pforzheimer Abkommen‘ aus dem Jahr 2004 vereinbart. Mittlerweile finden sich in einer ganzen Reihe von Tarifverträgen solche Regelungen bzw. Öffnungsklauseln, in denen den Betriebsparteien die grundsätzliche Möglichkeit zugebilligt wird, in besonderen Fällen auf betrieblicher Ebene entsprechende Vereinbarungen abzuschließen (siehe hierzu ausführlich Ellguth & Kohaut, 2008; Haipeter, 2009a, 2009b; Stracke & Nerdinger, 2009). In vielen dieser Tarif- und Betriebsvereinbarungen werden neben Absicherungsmechanismen für die Beschäftigten auch Regelungen zur Durchführung von betrieblichen Innovations- und Qualifikationsprozessen (sogenannten ‚Besser-statt-billiger-Ansätzen‘ und ‚Fit-Prozessen‘)

---

getroffen. Betriebsräte sollen sich auf diese Weise an prozessoffenen Unternehmensentwicklungen beteiligen und damit zur Stärkung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen beitragen, die in langfristige Standort- und Beschäftigungszusagen eingebunden sind. Die Vereinbarungen können als unternehmensbezogene, zeitlich befristete Instrumente jenseits des traditionellen Managements angesehen werden, deren Ziel es u.a. ist, das Innovationspotenzial der Beschäftigten parallel zu den vorhandenen betrieblichen Strukturen systematisch zu erschließen. Kerngedanke dabei ist, dass alle Mitarbeiter die Möglichkeit haben sollen, selbst Innovationsideen zu verfolgen und Innovationsprojekte zu initiieren.

Es gibt bisher nur wenige Untersuchungen, die sich mit der Frage auseinandersetzen, unter welchen Bedingungen solche von uns allgemein als ‚Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen‘ bezeichneten Abschlüsse in der Praxis als gemeinsame betriebliche Innovationsvorhaben funktionieren. Die vorliegende empirische Untersuchung analysiert am Beispiel verschiedener Unternehmen, wie betriebliche Vereinbarungen verhandelt wurden, welche Inhalte sie haben und wie sie sich in der Praxis bewähren. Zu diesem Zweck wurden insgesamt 19 Interviews mit Betriebsräten und Managementvertretern geführt, über deren Ergebnisse hier berichtet wird.

Im Folgenden werden zunächst die verschiedenen tarifvertraglichen Dezentralisierungs- und Differenzierungsmöglichkeiten geschildert, die aus tarifrechtlicher Sicht möglich sind. Soweit möglich, wurde versucht, in den Befragungsergebnissen die zeitlich, inhaltlich und methodisch wichtigen Elemente auf betrieblicher Ebene deutlich zu machen und dabei vor allem eine mögliche Übertragbarkeit herauszustellen. Die daraus abgeleitete Bewertung der erfolgsfördernden als auch der erfolgshemmenden Faktoren betrieblicher Innovationsbestrebungen kann angesichts des begrenzten Samples und der im Wesentlichen auf Selbstreflexion der Akteure beruhenden Methode nur ein vorläufiger Befund sein, der in weiteren Analysen zu ergänzen ist – z.B. durch Ansätze einer wirtschaftlichen Erfolgsmessung, in der solche Vereinbarungen auch daran gemessen werden, wie sie auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und die mittelfristige Beschäftigungsentwicklung wirken.

---

## 2 Dezentralisierungs- und Differenzierungsstrategien im Überblick

Der Wandel des deutschen Tarifsystems wird u.a. durch drei Entwicklungen geprägt:

- den Rückgang des Geltungsbereichs der Flächentarifverträge,
- den Verlust an Verbindlichkeit der Tarifnormen und
- eine Praxis der Tarifabweichung, d.h. eine von den Tarifparteien eingeräumte betriebliche Unterschreitung von Flächentarifvertragsnormen.

Der Rückgang des Geltungsbereichs flächentariflicher Regelungen ist das Resultat einer abnehmenden Tarifbindung. Unternehmen treten entweder aus den Arbeitgeberverbänden aus oder sind nie Mitglied in einem Arbeitgeberverband gewesen (Müller-Jentsch, 2007; Kohaut & Schnabel, 2007).

Die abnehmende Verbindlichkeit des Flächentarifvertrags – auch als ‚wilde‘ Dezentralisierung bezeichnet – liegt darin begründet, dass Betriebsparteien eine Unterschreitung tarifvertraglicher Normen vereinbaren (Artus, Schmidt & Sterkel, 2000). Das ist beispielsweise bei betrieblichen Bündnissen zur Beschäftigungssicherung der Fall, in denen Betriebsräte nicht tarifkonforme Zugeständnisse für den temporären Erhalt von Standorten und Arbeitsplätzen machen (Massa-Wirth, 2007). Dies kann bis zu Einschnitten für die Beschäftigten ohne Gegenleistungen des Unternehmens gehen (Massa-Wirth & Seifert, 2004; Rehder, 2003).

Die jüngste Entwicklung stellt die Tarifabweichung dar, die auch als ‚kontrollierte‘ Dezentralisierung bezeichnet wird. Gemeint ist damit die einheitliche Herabsetzung von tariflichen Regelungen und Leistungen für alle Beschäftigten und Betriebe. Geht es hingegen um die Etablierung unterschiedlicher Tarifstandards für bestimmte Beschäftigtengruppen, Betriebe oder Teilbranchen, spricht man allgemein von Differenzierung. Die realen Erscheinungsformen entsprechender Vereinbarungen sind sehr vielfältig (Bispinck, 2004; Bispinck & WSI-Tarifarchiv, 2003; Haipeter 2009b). Im Unterschied zur ‚wilden‘ Dezentralisierung finden die Unterschreitungen der Flächentarifvertragsnormen mit ausdrücklicher Billigung der Tarifparteien statt und werden in vielen Fällen auch von diesen mitverhandelt. Die Legitimierung der Tarifunterschreitung durch die Tarifvertragsparteien erfolgt durch Bestimmungen des Flächentarifvertrags, in denen die Möglichkeit betriebsbezogener Unterschreitungen von Tarifnormen ausdrücklich gewährt wird. Diese werden in den Tarifverträgen in der Regel als Härtefallklauseln, Sanierungsregelungen oder Öffnungsklauseln bezeichnet.

---

Mit den seit 1993 für Ostdeutschland eingeführten Härtefallklauseln wurden Tarifabweichungen ohne thematische Einschränkung möglich. Dies galt allerdings nur im Fall wirtschaftlicher Schwierigkeiten des Unternehmens. Sanierungsregelungen wiederum basieren auf Öffnungsklauseln, die in westdeutschen Tarifgebieten betriebsbezogene Abweichungen zumeist bei bestimmten Themen wie der Verschiebung einer Entgelterhöhung zulassen. Auch dies war an eine wirtschaftliche Krisensituation gekoppelt. Die einzelnen Abweichungsregelungen unterscheiden sich danach, ob Unterschreitungen allein von den Betriebsparteien verhandelt und abgeschlossen werden, der Abschluss einer Tarifabweichung im Nachhinein von den Tarifvertragsparteien gebilligt werden muss oder die Tarifvertragsparteien selber in aktiver Rolle an der Verhandlung einer abweichenden Vereinbarung beteiligt sind (Haipeter, 2009c). Im Fall einer Härtefallklausel oder einer Sanierungsregelung hat die Tarifabweichung typischerweise die Form einer Betriebsvereinbarung. Im Fall einer Öffnungsklausel handelt es sich um einen Tarifvertrag, der entsprechend einem Haustarifvertrag für einen einzelnen Betrieb bzw. ein einzelnes Unternehmen Gültigkeit besitzt (Kohaut & Schnabel, 2007).

In der betrieblichen Praxis gibt es eine Vielzahl von ad hoc entstandenen Betriebsvereinbarungen und Sanierungsverträgen (siehe Tabelle 1). Hier sind etwa Haustarifverträge, Ergänzungs- oder Firmentarifverträge zu nennen, die unternehmensspezifisch durch die Tarifparteien vereinbart werden. Daneben bieten Öffnungsklauseln eine hauptsächlich in größeren Betrieben und hier insbesondere in Westdeutschland genutzte Möglichkeit einer betrieblichen Differenzierung (Kohaut & Schnabel, 2006). Öffnungsklauseln sind in Tarifverträgen in Übereinstimmung mit § 77 Abs. 3 BetrVG so ausgestaltet, dass den Betriebsparteien ein Anwendungsbereich verbleibt, in dessen Rahmen sie entsprechende entlastende Maßnahmen treffen. Rückübertragbare Öffnungsklauseln kombinieren Öffnungsklauseln mit Ergänzungstarifverträgen, da sie im Falle des Scheiterns auf betrieblicher Ebene eine Rückübertragung auf die Ebene der Tarifparteien vorsehen (Brecht-Heitzmann & Gröls, 2008).

**Tabelle 1: Überblick zu den Regelungsebenen tariflicher Differenzierung**

<b>Instrument</b>	<b>Verhandlungsebene / -partner</b>	<b>Rechtsgrundlagen</b>
Haus-, Ergänzungs-, oder Firmentarifvertrag	Gewerkschaft mit Arbeitgeberverband oder direkt mit Arbeitgeber	§ 2 Abs. 1 TVG
Klassische Öffnungsklausel	Betriebsparteien für vordefinierten Regelungsgegenstand	§ 77 Abs. 3 BetrVG
Betriebsvereinbarung mit Zustimmungsvorbehalt	zunächst Betriebsparteien, letztes Wort verbleibt den Tarifparteien	§ 77 Abs. 3 BetrVG
Rückübertragbare Öffnungsklausel	zunächst Betriebsparteien, bei Nichtgelingen Rückfall an Betriebsparteien	§ 77 Abs. 3 BetrVG und § 2 Abs. 1 TVG

Mit der Pforzheimer Vereinbarung wurde eine von den Tarifparteien legitimierte Möglichkeit tarifvertraglicher Abweichung geschaffen, die inzwischen auch in anderen Vereinbarungen in unterschiedlicher Form übernommen wurde (Bispinck, 2004; Bispinck & Schulten, 2009). Im Unterschied zu den Sanierungsregelungen wurde in die Pforzheimer Vereinbarung eine Reihe von Bedingungen für Tarifabweichungen aufgenommen, die explizit einzuhalten sind. Dazu gehört die Prüfung und Verhandlung von Maßnahmen durch die Betriebs- und Tarifparteien, die Ermächtigung der Tarifparteien zum Abschluss abweichender Vereinbarungen sowie die Verpflichtung der Unternehmen, umfassende Informationen bereitzustellen. Fortan sollten alle Tarifabweichungen nach dem einheitlichen Pforzheimer Verfahren behandelt werden, alle bisherigen Regelungen sollten ihre praktische Gültigkeit verlieren (Ellguth & Kohaut, 2008; Haipeter, 2009a). Haipeter (2009b) zufolge wurden seit Abschluss der Pforzheimer Vereinbarung bis Ende 2006 insgesamt 850 Tarifabweichungen in der Metall- und Elektroindustrie vereinbart. Bis heute dürfte die Zahl deutlich angestiegen sein. Tarifabweichungen sind damit ein bedeutendes Phänomen des Tarifsystems, obgleich ihre Anwendung auf einen verhältnismäßig kleinen Teil der Unternehmen beschränkt ist. Insgesamt haben Vereinbarungen, die nach den Härtefall- und Sanierungsregeln getroffen wurden, mit nahezu zwei Dritteln immer noch den mit Abstand höchsten Anteil an allen Vereinbarungen.

**Pforzheimer Vereinbarung**

Von Gesamtmetall als ‚Zeitenwende‘ gefeiert, erlaubte der in Pforzheim abgeschlossene Tarifvertrag vom 12.02.2004, auf betrieblicher Ebene das Niveau des Flächentarifvertrags zu unterschreiten. Diese Unterschreitung ist durch die Tarifvertragsparteien legitimiert. Bedingung für den Abschluss einer Tarifabweichung ist die Sicherung oder Schaffung von Arbeitsplätzen sowie die Verbesserung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit und der Investitionsbedingungen. Eine Begrenzung auf Sanierungsfälle besteht damit faktisch nicht mehr. Vorgesehen ist die Prüfung von Maßnahmen durch die Betriebsparteien unter Hinzuziehung der Tarifparteien. Generell gesucht werden befristete, betriebsindividuelle Lösungen für tarifgebundene Unternehmen der Branche, die dann in Ergänzungstarifverträgen vereinbart werden. Diesen Vereinbarungen stehen sämtliche tarifliche Möglichkeiten offen, wobei häufig Modifikationen zur Arbeitszeit, zum Urlaubsgeld oder zur Sonderzahlung vorgenommen werden. Seitens der Unternehmen werden im Gegenzug z.B. Standortsicherung, konkrete Investitionen oder Erfolgsbeteiligungen zugesichert und vertraglich festgelegt. Zu unterscheiden sind Krisenintervention und Krisenprävention. Bei der Intervention bemühen sich die Akteure reaktiv in der Krise selbst um eine Überwindung der Situation, im Falle der Prävention soll vorausschauend agiert werden, um eine möglicherweise drohende Krise zu verhindern oder um die betriebliche Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen prinzipiell zu verbessern.

Tarifliche Abweichungen lassen sich ihrer Form nach als betriebliche Beschäftigungsbündnisse auffassen (Haipeter, 2009c). Beide stellen „Tauschpakete“ zwischen den Vertragsparteien dar (Massa-Wirth, 2007), die auf eine Sicherung bestehender Beschäftigung und eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hinwirken sollen (vgl. auch Pundt, Martins, Vetterlein & Nerdinger, 2009). Sowohl betriebliche Bündnisse als auch Tarifabweichungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie eine Fülle ursprünglich tariflicher Regelungsinhalte zum Gegenstand haben können. In beiden Fällen geht es um materielle Konzessionen der Belegschaften auf der einen und Gegenleistungen der Unternehmen auf der anderen Seite. Sie unterscheiden sich jedoch darin, dass die im Rahmen von Tarifabweichungen festgelegten Unterschreitungen von Flächentarifvertragsnormen von den Tarifparteien legitimiert werden müssen. Zudem treten bei Tarifabweichungen niedrigere betriebliche Arbeitsstandards zumindest vorübergehend an die Stelle tariflicher Normen. Im Gegensatz dazu behandeln betriebliche Bündnisse zumeist übertarifliche Leistungen der Unternehmen bzw. tariflich nicht geregelte Inhalte; tarifliche Normen bleiben in ihrer Substanz bestehen (Haipeter, 2009b).

Ein grundsätzliches Problem in Literatur und Praxis besteht darin, dass Tarifabweichungen zuweilen nicht „trennscharf“ von anderen Formen der Dezentralisierung abgegrenzt werden (Haipeter, 2009a). Der im Zusammenhang mit Dezentralisierungsstrategien gebrauchte Begriff der Öffnungsklausel wird in der Regel nicht nur auf Tarifunterschreitungen bezogen, sondern auch auf betriebliche Vereinbarungen zur Ausgestaltung tariflicher Bestimmungen, etwa zur

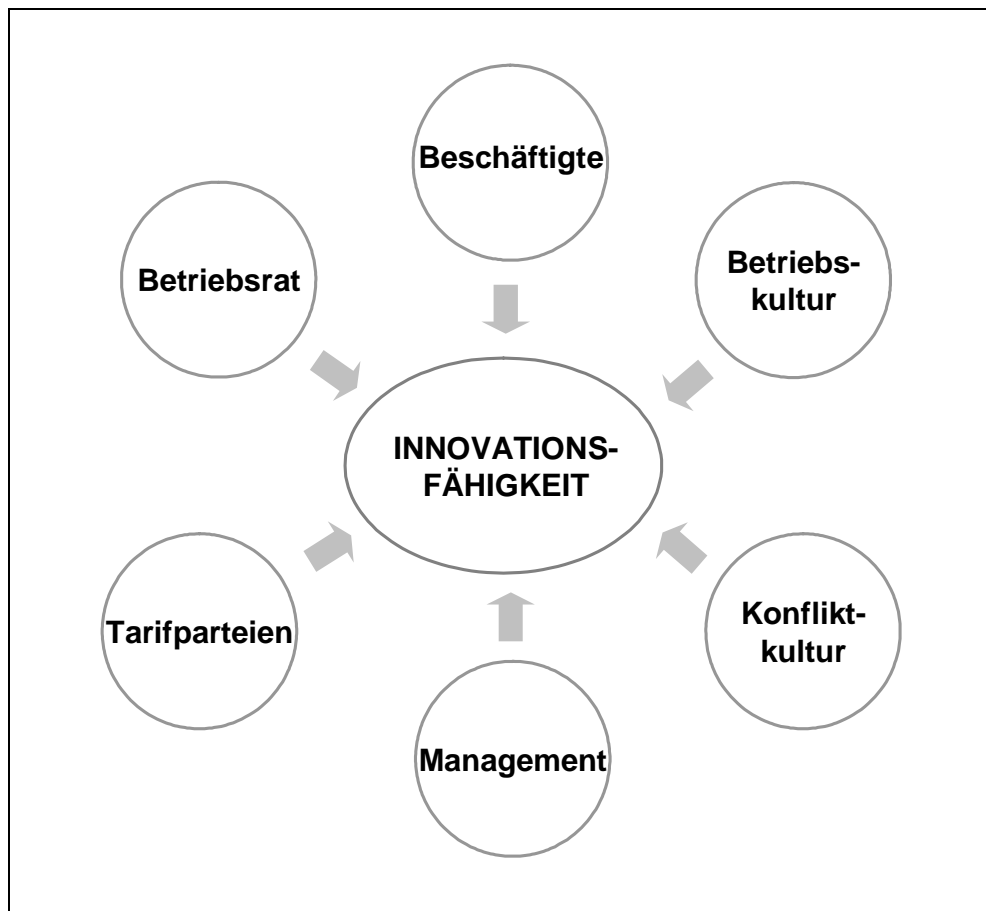
---

Arbeitszeitflexibilisierung. Häufig verschwimmt auch die Differenzierung zwischen Krisenintervention und Krisenprävention. Dabei bleibt unklar, ob die nach den Angaben der Betriebe vorgenommene Beschreibung der Ausgangslage im Vorfeld der Vereinbarung wirklich zutreffend ist (Ellguth & Kohaut, 2008). Aus Vereinfachungsgründen und mit Blick auf die vielfältigen Möglichkeiten tariflicher Dezentralisierung und Differenzierung wird daher im Folgenden generalisierend der Begriff der ‚Sanierungs- und Innovationsvereinbarung‘ verwendet.

Für die Arbeitnehmervertretungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene stellt sich die Thematik Tarifabweichungen bzw. Öffnungsklauseln ambivalent dar (Bispinck & Bahn Müller, 2007). Die Art der abgeschlossenen Vereinbarungen ist in der Literatur teilweise als Rückzugsgefecht beschrieben worden, da den Tarifparteien gar kein anderer Weg geblieben sei, um eine Tariffucht zu unterbinden bzw. die Betriebsparteien von eigenständigen Wegen abzuhalten. Teilweise seien in einzelnen Unternehmen schon präjudizierend Realitäten geschaffen worden, die durch die Tarifparteien im Grunde nur noch nachvollzogen wurden (Brecht, 2003). Es ergeben sich aber erkennbar auch Chancen und neue Handlungsmöglichkeiten für die Tarifparteien und die betrieblichen Akteure (vgl. z.B. Achten, 2005).

Für Unternehmen, die sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden, bieten die angesprochenen Instrumente die Möglichkeit, vergleichsweise schnell, unbürokratisch und maßgeschneidert Strategien zur Krisenbewältigung und damit zugleich eine Alternative zum Beschäftigungsabbau zu entwickeln (Büttner & Kirsch, 2002; Heinbach & Schröpfer, 2007).

In der vorliegenden Studie wurde untersucht, welchen Erfolg solche Maßnahmen aus Sicht der jeweiligen Akteure hatten. In diesem Zusammenhang wurde nach gelungenen und gescheiterten Projekten gefragt und dabei besonderes Augenmerk auf Verbindungen zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens gelegt – Innovationsfähigkeit, die als Ergebnis eines komplizierten Beziehungsgeflechts verschiedener betrieblicher Akteure zu sehen ist (siehe Abb. 1; vgl. dazu auch Stracke & Nerdinger, 2009).

**Abbildung 1: Determinanten betrieblicher Innovationsfähigkeit**

### 3 Fragestellung der Studie und Untersuchungsdesign

#### 3.1 Untersuchungsfragen

Die Befragung zielte auf die Erfassung inhaltlicher wie auch methodischer Verhaltens- bzw. Herangehensweisen der betrieblichen Akteure. Dabei sollte die gesamte Chronologie des Handelns bei (krisenintendierten) betrieblichen Innovationsvorhaben zumindest in Teilen sichtbar und nachvollziehbar gemacht werden — einschließlich der Rahmen- bzw. Ausgangsbedingungen, die zu den ergriffenen Maßnahmen führten, und zwar aus Sicht von Betriebsräten die, sofern möglich, durch die Sicht des Managements ergänzt wurde. Leitfragen der Untersuchung auf betrieblicher Ebene waren:

- Welche Ziele verfolgten die Akteure jeweils mit ihren Vereinbarungen und von welchen Rahmenbedingungen hing der Erfolg ab?
- Welche Faktoren werden als förderlich oder hinderlich angesehen?
- Wie wurden die Erfolge oder Misserfolge evaluiert?
- Konnte die Innovationsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig beeinflusst werden?

Basierend auf diesen Leitfragen wurde ein Interviewleitfaden konzipiert. Die in den Interviews zu behandelnden Themenkomplexe wurden in sieben Blöcke aufgeteilt. Zu Beginn waren zur allgemeinen Erueierung des Umfelds Fragen zur betrieblichen Rolle des Befragten und zur Einordnung des Unternehmens vorgesehen. Im nächsten Block wurden die Befragten gebeten, sich in die Situation vor Abschluss der Vereinbarung hineinzudenken. Wie waren zum damaligen Zeitpunkt die Rahmenbedingungen? Konnte noch aus einer Position relativer Stärke heraus agiert werden oder befand sich die Firma bereits unter Druck? Sofern die geplanten tariflichen Modifikationen in diesem Zusammenhang lediglich *ein* Faktor eines Maßnahmenbündels zur Lösung der Situation neben anderen waren, sollten die Befragten Auskunft darüber geben, welche weiteren Beiträge geplant waren und wie sich diese zu den tariflichen Nivellierungen ins Verhältnis setzten. Zur gedanklichen Rückversetzung in die Ausgangslage des Unternehmens gehörte auch die Frage, von wem die Initiative ausging, wer die treibende Kraft war. Wer verhandelte seitens der Sozialpartner und welche Erwartungen waren mit den Gesprächen verbunden? Schließlich sollte Auskunft über eine mögliche Veränderung der Unternehmenskultur gegeben werden, die nach Verhandlungsabschluss und Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen evtl. wahrgenommen werden konnte. Grundlage dieser Frage war die Annahme, dass förderliche oder auch beeinträchtigende Impulse für die Unternehmenskultur zu erwarten sind, wenn Beschäftigte einen Teil ihrer Ansprüche gegen die Aussicht auf eine Verbesserung der betrieblichen Gesamtsituation aufgegeben und damit einen Vertrauensvorschuss geleistet haben, der entweder positiv oder negativ durch das Unternehmen belohnt wurde (vgl. Müller-Jentsch, 1997).

Im darauf folgenden Fragenblock lag der Schwerpunkt auf der Identifikation der Themen bei den Verhandlungen. Hier wurde nach den Verhandlungsinhalten, der rechtlichen Form der Vereinbarung und dem Zeitraum der Verhandlungen gefragt. Zusätzliche Fragen konzentrierten sich auf die Verbindlichkeit der Vereinbarungen, der Möglichkeit von Nachverhandlungen und

der Sanktionsmechanismen bei Vertragsverletzung. In allen Gesprächen spielte die Wahrnehmung der Stimmungslage in der Belegschaft eine wichtige Rolle. War die Stimmung kämpferisch und von Aktionen begleitet, defensiv bedrückt oder sachbezogen? Wie erfolgte die Einbeziehung und Information der Beschäftigten?

In einem Teil der Interviews wurden die Befragten gebeten, einen gedanklichen Rollenwechsel zu vollziehen. Nachdem sie im ersten Teil des Gesprächs aus ihrer Erinnerung möglichst objektiv die reine Sachlage zum damaligen Zeitpunkt beschreiben sollten, wurden danach die eigenen Bewertungen der damaligen Situation in den Fokus der Betrachtungen gestellt. Hier kam es sowohl auf den Inhalt als auch auf das Verhandlungsklima der Gespräche an. Anschließend wurden die Gesprächspartner nach den Auswirkungen auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Belegschaften sowie auf die Unternehmenskultur befragt. Wie wurde das Ergebnis der Verhandlungen aufgenommen? War das Klima der Verhandlungen partnerschaftlich oder konfliktorientiert, und welchen Einfluss hatte die Unternehmenskultur auf die jeweilige ‚Verhandlungsstimmung‘? Welche Rückwirkungen hatten die Verhandlungsergebnisse ihrerseits auf die Unternehmenskultur?

Ein Fragenabschnitt beschäftigte sich mit den Auswirkungen der Verhandlungen auf das Betriebsratsgremium sowohl hinsichtlich der betriebsinternen Folgen für das Gremium als auch hinsichtlich der Außenwirkung auf die Gewerkschaften. Hier wurden objektiv messbare Daten wie etwa die Beteiligung an Betriebsratswahlen oder auch Veränderungen am gewerkschaftlichen Mitgliederbestand erhoben. Schließlich wurde im letzten Abschnitt der Interviews die Umsetzung der Vereinbarung einer Bewertung unterzogen. Es ging um die Frage, ob sich die Verhandlungen insgesamt bewährt haben und welche Elemente im Einzelnen besonders erfolgreich waren – inhaltlich wie auch auf der Metaebene des Umgangs miteinander. Darüber hinaus interessierten prozessuale Aspekte: Gab es unerwartete Nebeneffekte und wie wurde mit diesen umgegangen? Abschließend wurden die Interviewten um ein Statement darüber gebeten, ob beide Seiten zu einer solchen Vereinbarung noch einmal bereit wären: Welche Rahmenbedingungen müssten gegeben sein, um eine solche Vereinbarung erneut zu ermöglichen?

### **3.2 Die befragten Unternehmen**

Befragt wurden 14 Betriebsratsvertreter aus 13 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit im Organisationsbereich der IG Metall (siehe Tabelle 2). In fünf dieser

Unternehmen wurden zusätzlich auch Mitglieder des Managements (Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer, Personalleiter) befragt; leider konnte nicht in jedem der ausgewählten Unternehmen ein Managementvertreter für ein Interview zur Verfügung stehen.

**Tabelle 2: Überblick befragter Akteure in den Unternehmen**

Bezeichnung/Branche	Beschäftigte	Organisationsgrad IG Metall	Befragte Funktionsträger
Automobilzulieferer 1	350	90%	Betriebsratsvorsitzender, stellv. Betriebsratsvorsitzender
Automobilzulieferer 2	2000	35%	Betriebsratsvorsitzender
Automobilzulieferer 3	360	49,8%	Betriebsratsvorsitzender
Maschinen & Anlagen 1	487	unbekannt	Finanzvorstand, Betriebsratsvorsitzender
Maschinen & Anlagen 2	423	unbekannt	Vorstandsvorsitzender, Betriebsratsvorsitzender
Maschinen & Anlagen 3	99	50%	Betriebsratsvorsitzender
Maschinen & Anlagen 4	560	45%	Betriebsratsvorsitzender
Schiffbau	530	unbekannt	Personalleiter, Betriebsratsvorsitzender
Fahrzeugbau 1	400	53%	Betriebsratsvorsitzender, Betriebsratsmitglied
Fahrzeugbau 2	1550	33%	Betriebsratsvorsitzender
Haushaltstechnik 1	320	70%	Personalleiter, Betriebsratsvorsitzender
Haushaltstechnik 2	5600	unbekannt	Geschäftsführer
Möbelhersteller	500	59%	Betriebsratsvorsitzender

Im Einzelnen wurden Akteure aus Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, der Haushaltstechnik, der Automobilzuliefererindustrie, des Schiffs- und Fahrzeugbaus sowie der Möbelindustrie interviewt. Neben Geschäftsführungen und Betriebsräten aus Unternehmen mittlerer Größe standen zusätzlich Akteure aus drei Großunternehmen und einem Kleinunternehmen für ein Interview zur Verfügung.<sup>1</sup> Sämtliche Firmen unterliegen der Tarifbindung, entweder im Rahmen eines Flächentarifvertrags oder im Rahmen eines Haus-, Firmen- oder firmenbezogenen Verbandstarifvertrags. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den Unternehmen variiert in einem breiten Spektrum zwischen 35 und 90% und ist im

<sup>1</sup> Hinsichtlich der Unternehmensgröße wurde folgende Unterscheidung getroffen: Bis 200 Mitarbeiter: Kleinunternehmen / bis 1.500 Mitarbeiter: Mittleres Unternehmen / ab 1.501 Mitarbeiter: Großunternehmen.

gewerblichen Bereich jeweils höher als im Angestelltenbereich (vgl. hierzu auch Schroeder & Keudel, 2008).<sup>2</sup> Im Schnitt beträgt der gewerkschaftliche Organisationsgrad aller befragten Unternehmen 53,8%.<sup>3</sup>

Die interviewten Arbeitnehmervertreter haben zum Großteil eine gewerbliche Ausbildung absolviert, in einem Fall ein Ingenieursstudium. Die Vertreter der Arbeitgeberseite verfügen durchweg über einen universitären Abschluss. Die meisten Befragten können auf ein hohes Maß an Berufserfahrung zurückblicken. Die Betriebsratsmitglieder üben ihr Amt zum Zeitpunkt des Interviews im Mittel seit mehr als elf Jahren aus, die Vertreter der Arbeitgeberseite sind im Schnitt fast siebzehn Jahre in führender Position.

Die Gespräche dauerten in der Regel ca. 1,5 Stunden. Sie wurden aufgezeichnet, transkribiert und mit Hilfe der Techniken qualitativer Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2008) ausgewertet.

## **4 Befragungsergebnisse**

Die Darstellung der Befragungsergebnisse orientiert sich an der Struktur des Interviewleitfadens. Ausgehend von der Skizzierung der Ausgangssituation durch die befragten betrieblichen Akteure werden die zentralen Ergebnisse der Interviews pointiert wiedergegeben. Abschließend wird eine Bilanzierung und Gesamteinschätzung der Vereinbarungen auf Basis der Befragung vorgenommen.

### **4.1 Ausgangssituation vor Abschluss der Vereinbarung**

Die Interviewpartner wurden zu Beginn des Gesprächs um eine Einschätzung der Hintergründe gebeten, die zu den Vereinbarungen führten. Nicht nur betriebswirtschaftliche Kennzahlen waren in diesem Zusammenhang relevant, vielmehr sollten auch weiche Faktoren wie die Unternehmenskultur und die Informationspolitik zum damaligen Zeitpunkt rekapituliert werden.

Die Ausgangslagen waren wie erwartet sehr unterschiedlich. In zwei der 13 Unternehmen (ein Groß- und ein Kleinbetrieb) war eine übertarifliche Zahlung Gegenstand der Verhandlungen. Im Kleinbetrieb ging die Initiative vom Inhaber aus. Grund hierfür war, dass die Tarifpartner

---

<sup>2</sup> Der deutlich höhere Organisationsgrad im gewerblichen Bereich ist typisch für die Mitgliederstruktur der IG Metall in deutschen Unternehmen.

<sup>3</sup> Unabhängig von den Vereinbarungen zur Krisenintervention bzw. -prävention berichteten die befragten Betriebsräte in den meisten Firmen von einer negativen Entwicklung hinsichtlich der Mitgliedschaft in Gewerkschaften.

angesichts der negativen Branchenentwicklung (Handwerk) empfindliche Absenkungen im Manteltarifvertrag vorgenommen hatten. Dieser Betrieb ist jedoch trotz seiner historisch bedingten Zugehörigkeit zum Handwerksverband im Maschinenbau tätig und hat im Vergleich zu traditionellen Handwerksbetrieben ein besseres Betriebsergebnis vorzuweisen. Im Großbetrieb ging die Initiative vom Betriebsrat aus, der an den Rekordergebnissen der vergangenen Jahre teilhaben wollte.

Diese beiden Unternehmen bilden jedoch die Ausnahme. Bei den anderen elf betrieblichen Fallstudien standen Maßnahmen zur Krisenintervention bzw. -prävention im Vordergrund (eine Übersicht der Firmen, die präventiv bzw. interventiv agiert haben, ist in Tabelle 3 auf Seite 30 integriert). Im Einzelnen befanden sich sieben Unternehmen in der Krise, sodass zur Abwendung von Betriebsverlagerungen und/oder Personalabbau entsprechende Vereinbarungen angestrebt wurden. Drei Firmen verhandelten dementsprechend präventive Vereinbarungen hinsichtlich der sich abzeichnenden Ergebnisverschlechterungen.

Demnach handelt es sich im Rahmen der vorliegenden Untersuchung in den meisten Fällen um Betriebsparteien, die mit den Verhandlungen Maßnahmen einleiten wollten, um die Folgen einer wirtschaftlichen Krise zu mildern.

#### ***4.1.1 Krisenbewältigung und Krisenprävention***

Es ist festzuhalten, dass die Initiative zu Verhandlungen im Sinne einer innovativen Vorgehensweise zur Krisenbewältigung bis auf eine Ausnahme stets von der Arbeitgeberseite ausging. Es ist zu vermuten, dass der Grund hierfür in der asymmetrischen Verteilung der Informations- und Entscheidungsstrukturen in Unternehmen liegt. Trotz der Möglichkeiten des Betriebsrats, sich über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu informieren (z.B. im Wirtschaftsausschuss), ist es immer noch in erster Linie die Arbeitgeberseite, die die relevanten Informationen über die Unternehmensentwicklung besitzt und diese für die Steuerung des Unternehmens nutzt. Ein limitierender Faktor für die Betriebsratsseite ist somit die oftmals mangelnde Verfügbarkeit aktueller betriebswirtschaftlicher Kennzahlen und darüber hinaus die häufig fehlende Kompetenz, Kennzahlen sachgerecht interpretieren zu können. Auch in den Fällen, in denen sich die Betriebsparteien schon in einer Diskussion befinden und zunächst einmal das Terrain für Lösungen sondieren, wird deutlich, dass es oft auch der Erwartung der Arbeitnehmerseite entspricht, dass das Management den ersten Schritt macht. Eine weitere

Begründung kann sein, dass hier der wahrgenommene Rollenkonflikt des Betriebsratsgremiums zwischen Schutzfunktion gegenüber den Beschäftigten und dem Ansatz des Co-Managements gegenüber der Unternehmensleitung zum Tragen kommt (vgl. auch Stracke & Nerdinger, 2009). Exemplarisch für die in den Fallbeispielen festgestellte Zurückhaltung bei der Initiierung von ‚negativen‘ Verhandlungen ist die Aussage eines Personalleiters, der die Erwartungshaltung wie folgt beschrieb:

*„Das mussten wir schon machen. Das hat auch ein Betriebsrat im Vorfeld unter vier Augen auch gesagt. Da können wir nicht aktiv werden, das könnt ihr nicht verlangen. Da müsst ihr einfach mal den ersten Schritt machen, aber das können wir nicht machen.“* (Unternehmen SCHIFFBAU, HRM)

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Vorgehensweise eines Unternehmens aus dem Fahrzeugbau: Die Geschäftsleitung plante Verlagerungen, ohne diese Planungen schon im Vorfeld an die Belegschaft zu kommunizieren. Aufgrund von ersten Gerüchten über mögliche Neustrukturierungen wurden durch beharrliches und von Belegschaftsaktionen begleitetes Nachfragen Verlagerungspläne für einen Betriebsteil mit großem Forschungsanteil durch das Management bestätigt. Der Betriebsrat wusste um die strategische Bedeutung dieses Betriebsteils und bot nach Rücksprache mit der IG Metall einen Beitrag der Belegschaft zur Erhaltung des Betriebsteils an. Die Bemühungen zeigten Erfolg, sodass der forschungsintensive Bereich am Standort erhalten werden konnte.

Vergleicht man in den verschiedenen Fällen den Zeitpunkt von Krise und Krisenbewältigung, so zeichnet sich ab, dass die Firmen in unterschiedlichen Phasen agierten. Während einige präventiv handelten, als sich mögliche Einbrüche abzeichneten, gingen andere unvorbereitet in die Krise und waren selbst nach mehreren Verlustjahren nicht in der Lage, ihre wirtschaftlichen Probleme durch entsprechende Maßnahmen zu bewältigen. In zwei Fällen stand bereits die Insolvenz im Raum, bevor sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf eine gemeinsame Vereinbarung verständigten. An dieser Stelle muss jedoch auch konstatiert werden, dass Marktumfeld und -entwicklung komplex sein können, sodass nicht in jedem Fall eine Krise im Vorfeld zu erkennen ist.

Die Unternehmen, die sich bereits in der krisenhaften Situation befanden, schrieben in den meisten Fällen seit mehreren Jahren rote Zahlen, bevor die Beschäftigten zu Zugeständnissen gedrängt wurden. Es kann also auf Basis der Interviews nicht bestätigt werden, dass die

Verhandlung von tariflichen Zugeständnissen eine Maßnahme ist, zu der Unternehmen sehr schnell greifen, um wirtschaftliche Probleme zu bewältigen. In der Regel gehen den Verhandlungen längere Phasen mit schlechten, oft die Existenz des Unternehmens bedrohenden Entwicklungen voraus. Die wirtschaftliche Situation der Wettbewerber in dem jeweiligen Marktsegment wurde jedoch in den meisten Fällen als ähnlich beschrieben, sodass nicht sofort von strukturell schwachen Einzelunternehmen ausgegangen werden kann, die mit Belegschaftsbeiträgen künstlich am Leben gehalten wurden.

Man kann zwei Fallkategorien unterscheiden. Zum einen gibt es Fälle, in denen reaktiv verhandelt wurde. Hier hatten drei der befragten Unternehmen Gesamtkonzepte zur Überwindung der Situation, in deren Rahmen die getroffene Vereinbarung nur ein, wenn auch zentraler, Baustein war. Drei andere Unternehmen verfügten über kein Konzept, sondern verließen sich nur auf die Vereinbarung einer Reduktion der Personalkosten. Anders war das Bild bei den Unternehmen, die präventiv agierten und verhandelten. In allen vier Fällen war nach Aussage der Befragten ein als schlüssig empfundenes Gesamtkonzept vorhanden. Dazu passt, dass die Arbeitnehmervertreter dort auch durchweg zufrieden mit dem Gesamtergebnis waren und entsprechend wieder so handeln würden.

Es ist zu vermuten, dass ein initiativ und präventiv um Tariföffnung nachfragendes Management mit einer offenen Informationspolitik gegenüber Belegschaft und Betriebsrat eine bessere Chance auf Durchsetzung solcher Vorschläge hat und dabei auch im Rückblick positiver bewertet wird. Weiterhin ist anzunehmen, dass die Verhandlungspartner dieser Unternehmen weniger einem kurzfristigen Handlungsdruck ausgesetzt sind als solche, in deren Unternehmen auf Managementseite bereits fertige Pläne zur Verlagerung oder zum Personalabbau vorliegen. Präventives Handeln erleichtert das Finden gemeinsamer Lösungen trotz konträrer Interessen. Die Grundphilosophie dieser Haltung zeigt sich beispielhaft in der Äußerung eines Geschäftsführers eines Großkonzerns:

*„Als Geschäftsführer müssen Sie nicht dahin gehen, um es mit den Worten eines amerikanischen Eishockeyspielers zu sagen, wo der Puck heute ist, sondern wo er morgen sein wird.“*

(Unternehmen HAUSHALTSTECHNIK2, CEO)

#### **4.1.2 Beteiligte Akteure**

In allen Fällen waren an den betrieblichen Vereinbarungen IG Metall, Betriebsrat und Geschäftsführung beteiligt. Die IG Metall fand sich allerdings in verschiedenen Rollen wieder und wurde zumindest von Seiten der Geschäftsführung nicht immer positiv beurteilt. Die Vertreter der Unternehmensseite zeigten teilweise wenig Verständnis für die gewerkschaftlichen Positionen und Strategien. In einem Fall äußerte ein Beteiligter auch Jahre nach den Verhandlungen noch seine Empörung über den Umgangston und den aufgebauten Druck auf seine Person. Andere hatten deutlich mehr Verständnis für die Tonlage, die sie auf die Besonderheit der Krisensituation zurückführten.

In der Regel wurden die Sondierungen und Gespräche von Betriebsrat und Geschäftsleitung auf betrieblicher Ebene begonnen. Im weiteren Verlauf übernahm jedoch die IG Metall mehr und mehr die Regie; bei tariflichen Abweichungen kann nicht legal an den Tarifpartnern vorbei agiert werden (§ 77 Abs. 3 BetrVG). Die Gesprächspartner bestätigten den Arbeitgeberverbänden auf der anderen Seite keine solch starke Rolle wie der IG Metall. Die Arbeitgeberverbände waren nach Auskunft der Befragten nur in vier Fällen intensiv in die Verhandlungen involviert. Dazu passt, dass gesetzlich einzelne Unternehmen immer auch individuell die Rolle eines Tarifpartners einnehmen können (§ 2 Abs. 1 TVG, vgl. Schaub, 2007).

Von Interesse ist auch, inwieweit sich beide Verhandlungsseiten in diesem kollektivrechtlich und wirtschaftswissenschaftlich komplexen Umfeld beraten ließen. In aller Regel umgaben sich die Parteien mit – auch externer – rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Kompetenz. Auf Seiten der Betriebsräte wurden häufig IG Metall-Vertreter aller drei Organisationsebenen hinzugezogen: zunächst die zuständigen Sekretäre oder Bevollmächtigten der örtlichen Verwaltungsstelle, zudem zumeist die Tarifexperten der auf Landesebene tätigen Bezirksverwaltungen. Von Seiten der Vorstandsverwaltung wurde oft die wirtschaftswissenschaftliche Kompetenz genutzt. In der Regel wurde in Gutachten die Zukunftsfähigkeit der betreffenden Unternehmen untersucht bzw. eine wirtschaftliche Notlage ausgemacht, die eine Tariföffnung notwendig machte. Zusätzlich zogen die Betriebsräte Rechtsanwälte hinzu. Die Arbeitgeberseite konnte dagegen internes Know-how nutzen, drei Unternehmen setzten zusätzlich auf externe Beratung durch Unternehmensberatungen.

Da es bei Tarifabweichungen im Ergebnis um Entlohnungsfragen und Arbeitszeit geht, wird die Belegschaft von Seiten der IG Metall und des Betriebsrats immer zeitnah informiert und an den

Entscheidungen beteiligt. Dieser Aspekt ist im Hinblick auf den Gesamterfolg wie auch mit Blick auf motivationale und kulturelle Gesichtspunkte entscheidend.<sup>4</sup>

Etwas überraschend ist der Befund, dass die Interviewpartner trotz oftmals langer Amtszeit über keine Erfahrungen mit derartigen Verhandlungen verfügten. Dies bestätigt den Eindruck, dass Tariföffnungen für die Akteure in den Unternehmen nur die ultima ratio sind, wenn herkömmliche Sanierungs- und Innovationsstrategien nicht gegriffen haben. Alle Befragten hatten davon unabhängig Erfahrungen mit Interessenausgleich- bzw. Sozialplanverhandlungen, die sie in dieser neuen Verhandlungssituation nutzen konnten.

#### **4.2 Verhandlungs- und Vereinbarungsgegenstände**

Materielle Konzessionen der Beschäftigten sind ein wesentlicher Kern von betrieblichen Bündnissen und abweichenden Tarifvereinbarungen. Ihnen gegenüber stehen die Gegenleistungen der Unternehmen. Haipeter (2009a) kommt in seiner Untersuchung von 850 abweichenden Vereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie zum Ergebnis, dass bei den materiellen Konzessionen insbesondere die Themen Arbeitszeit und Entgelt im Vordergrund stehen. Ähnliche Befunde liefern Massa-Wirth und Seifert (2004) für betriebliche Beschäftigungsbündnisse. Das wichtigste Einzelthema in den von Haipeter untersuchten Tarifabweichungen ist die Arbeitszeitverlängerung. Dies ist in weit mehr als der Hälfte aller abweichenden Vereinbarungen der Fall. Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitszeitverkürzung bleiben demgegenüber deutlich zurück. Die wichtigsten Abweichungsthemen bei Entgeltfragen sind die Reduzierung bzw. die Verschiebung von Sonderzahlungen, Urlaubsgeld und Entgelterhöhungen. Bei den Gegenleistungen der Unternehmen steht eindeutig das Thema Beschäftigungssicherung an erster Stelle. Aber auch andere Themen wie Standortsicherung oder Investitionen spielen eine wesentliche Rolle.

Im Rahmen unserer Befragung wurde den Sozialpartnern zumeist Offenheit für Veränderungen und Neuerungen (Innovationsfähigkeit) zugesprochen. Dies ist schon deshalb bemerkenswert, weil sich die meisten Akteure bereits unter Druck befanden und aus der Notlage heraus Lösungen entwickeln mussten. Auch beschrieben viele Interviewpartner die Stimmungslage in der Belegschaft als gedrückt. Die Gesprächsatmosphäre während der Verhandlungen wurde zunächst

---

<sup>4</sup> Siehe hierzu ausführlich Abschnitt 4.4.

als angespannt, im Zeitverlauf als gelöster empfunden. Diese Ausgangssituation dürfte im Hinblick auf die Entwicklung kreativer Ideen eher hinderlich gewesen sein. Trotzdem wurde eine große Bandbreite pragmatischer – und unter diesen Rahmenbedingungen auch innovativer – Lösungen gefunden, die im Folgenden skizziert werden sollen.

#### **4.2.1 Arbeitszeit und Entgelt**

Zu den häufigsten Forderungen des Managements der Unternehmen an die Belegschaften gehörte zunächst die Verlängerung der Arbeitszeit ohne bzw. mit reduziertem Lohnausgleich. Dies war in sechs der elf Unternehmen der Fall, bei denen Maßnahmen zur Krisenintervention bzw. -prävention im Vordergrund standen. Ziel war es, durch Arbeitszeitmaßnahmen einen spürbaren geldwerten Beitrag zu erbringen, ohne dass die Mitarbeiter direkte Netto-Einbußen bei Löhnen und Gehältern haben. Der Betriebsratsvorsitzende eines Unternehmens umschrieb das wie folgt:

*„ [...] und dann wollte der uns nicht ans Portemonnaie, ‚nur Zeit will ich von Euch‘, hieß es dann.“* (Unternehmen MASCHINENBAU2, BR)

Obwohl in den meisten Fällen von Arbeitgeberseite zunächst die (Wieder-)Einführung der 40-Stunden-Woche gefordert wurde, einigten sich die Parteien später meist auf eine geringere Erhöhung der Arbeitszeit. In den analysierten Fällen beträgt die Arbeitszeit im Durchschnitt 37,9 Stunden. Ein Problem besteht darin, dass Unternehmen dann keinen Nutzen von einer kostenneutralen Arbeitszeitverlängerung haben, wenn nicht in ausreichendem Umfang Arbeit vorhanden ist. Dem begegnete man in einem Beispiel damit, dass die Arbeitszeit nicht pauschal für alle verlängert wurde. Vielmehr sollte nur in den Bereichen und Abteilungen länger gearbeitet werden – dann allerdings tatsächlich bis 40 Stunden, davon nur 36,25 bezahlt – in denen entsprechend viel Arbeit anfiel. Für die Arbeitgeberseite war dies ein Weg, um Auftragsspitzen abzudecken:

*„Das heißt also, wir haben im Prinzip die 40-Stunden-Woche bekommen, wenn sie notwendig war. Und haben dafür 36,25 Stunden bezahlt.“* (Unternehmen SCHIFFBAU, HRM)

Diese Lösung überrascht auf den ersten Blick, bringt sie doch offensichtlich Ungerechtigkeiten mit sich. Diese Ungleichbehandlung war in diesem Fall das Ergebnis von Workshops mit Mitarbeitern, d.h. der Vorschlag kam nicht zuerst vom Betriebsrat oder von der Gewerkschaft. Vielmehr wurden im ganzen Unternehmen vom Betriebsrat Workshops initiiert, auf denen mit großem Engagement die Lage des Unternehmens diskutiert und Lösungen erarbeitet wurden. Zu

den auf diesem Wege erarbeiteten Lösungen gehörte auch die ungleich verteilte Mehrarbeit. Da die Idee von den Beschäftigten selbst kam und in einer Abstimmung der Mitarbeiter bestätigt wurde, konnte sie entsprechend umgesetzt werden. Gleichwohl wurde das Gerechtigkeitsthema diskutiert – und ad acta gelegt:

*„Arbeit je nach Abteilung und je nach Bedarf bringt Ungerechtigkeiten mit sich, die aber ausgehalten werden müssen und die auch zur Abstimmung standen [...], das war dann später kein Thema mehr.“* (Unternehmen SCHIFFBAU, BR)

Dieses Beispiel lässt vermuten, dass es auch in Hinblick auf betriebliche Prozessinnovationen höchst lohnend sein kann, die Beschäftigten als ‚Arbeitsplatzexperten‘ anzusehen, die eigene inhaltliche Beiträge generieren können. Ein anderes Beispiel für intelligente Differenzierung wurde in einem Unternehmen praktiziert, in dem diejenigen Beschäftigten von der Mehrarbeit befreit wurden, die ohnehin schon einer Tätigkeit mit hoher Arbeitsbelastung ausgesetzt waren.

In keinem der betrieblichen Fallbeispiele wurde eine Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich als alleinige Maßnahme vereinbart. Zwar waren Beiträge aus einer Arbeitszeitverlängerung oft die wirtschaftlich wichtigsten Einzelmaßnahmen und damit aus Sicht des Unternehmens ein zentraler Baustein. Flankierend kam aber in allen Fällen eine Vielzahl von weiteren Beiträgen hinzu. In vier Fällen wurden großzügige Arbeitszeitkonten mit hohen Plus- und Minussalden vereinbart. Dies ist eine einfache, mit den Mitteln der Betriebsvereinbarung regelbare Maßnahme, die dem Arbeitgeber bei der Disposition von Arbeitszeit und Arbeitsvolumen hilft. In sechs Fällen wurde zusätzlich auch ein direkter Verzicht von Lohn- und Gehaltsbestandteilen vereinbart. Vorzugsweise wurden das Urlaubsgeld und/oder die Jahressonderzahlung in drei Untersuchungsfällen teilweise reduziert, in einem Fall verzichteten die Mitarbeiter zusätzlich auf zwei Urlaubstage. In anderen Fällen wurden übertarifliche Lohnbestandteile oder Prämien zusammengestrichen.

#### **4.2.2 Personalmaßnahmen**

Zentrale Frage bei Tariföffnungen bzw. Tarifabweichungen ist, wie mit einem potenziellen ‚Personalüberhang‘ verfahren wird. Beschäftigungssicherung gilt aus Sicht von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretern im Grunde als notwendige Bedingung für den Abschluss entsprechender Vereinbarungen (vgl. Haipeter, 2009a). Die häufigste Form der Beschäftigungssicherung ist in der Regel der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen. Betriebsbedingte

Kündigungen während der Laufzeit der Maßnahmen und Verträge wurden in acht von elf Fällen ausgeschlossen. In zwei Fällen wurden trotz anderer Zugeständnisse Personalfreisetzung vereinbart, was sich entsprechend negativ in der Stimmung der dortigen Beschäftigten niederschlug.

Mit dem Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen können insbesondere Entlassungskosten (z.B. infolge von Sozialplänen oder Abfindungen) und Rekrutierungskosten bei erneuter Nachfragebelegung vermieden werden. Die Unternehmen profitieren darüber hinaus vom Erhalt spezifischen Humankapitals und vermeiden eine „Entlasseselektion nach Sozialplankriterien“ (Massa-Wirth & Seifert, 2004). Nicht zu unterschätzen ist, dass den Unternehmen durch den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen auch eingespielte Arbeitsteams erhalten bleiben. Durch den Verzicht auf Entlassungen (Mengenanpassung) müssen Arbeitgeber zwar Abstriche bei externen Anpassungspotenzialen in Kauf nehmen, sie gewinnen durch die Konzession der Beschäftigten jedoch vor allem Handlungsspielraum für interne, d.h. monetäre und numerische Flexibilität.

Erwähnenswert ist das Beispiel eines Unternehmens, das sich zu einer Ausweitung der Teilzeitarbeit entschloss. Zeitweise waren 70% der Belegschaft in Teilzeit beschäftigt, was entsprechende Überkapazitäten ausreichend reduzierte. In der Regel wurde es darüber hinaus von den Interviewpartnern als ausgeschlossen angesehen, dass die Belegschaft Einschnitte hinnehmen muss und es zugleich zu betriebsbedingten Kündigungen kommen soll. Ein Betriebsratsvorsitzender eines größeren Automobilzulieferers beschreibt die Situation folgendermaßen:

*„Also, ich würde sagen, der Arbeitgeber hat eine Menge gekriegt, und wir haben uns dafür Sicherheit eingekauft.“* (Unternehmen AUTOMOBILZULIEFERER2, BR)

#### ***4.2.3 Standorterhaltung, Investitionen und Innovationszusagen als Teil von Unternehmensstrategien***

Ankerpunkt im Rahmen der Verhandlungen zwischen Management auf der einen und Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretern auf der anderen Seite ist die Forderung der Arbeitnehmerseite nach einer Erhaltung und Zukunftssicherung eines Standortes. Wo entsprechende Planungen zur Standortverlagerung oder zum Outsourcing Gegenstand oder sogar Auslöser der Verhandlungen waren, wurden diese als Ergebnis der Verhandlungen zumeist nicht

---

vorgenommen oder aber zumindest deutlich abgeschwächt realisiert.

So forderte in einem Untersuchungsfall ein Betriebsrat als Gegenleistung der Geschäftsleitung für den eingebrachten Verzicht bei Teilen des Prämienlohnes und des Weihnachtsgeldes u.a. die Erhaltung einer von Verlagerung bedrohten Produktlinie am Standort für mindestens drei Jahre. Diese Entscheidung hat sich als so erfolgreich erwiesen, dass sie auch nach Ablauf der Vereinbarung beibehalten wurde.

Hervorzuheben ist auch das Vorgehen des Betriebsrats eines Automobilzulieferunternehmens. Zu Beginn der Gespräche wurde die Arbeitnehmerseite aufgefordert, Beiträge zur Unternehmenskonsolidierung vorzuschlagen. Hier definierte die Mitarbeitervertretung die über die Jahre verhandelten und in Betriebsvereinbarungen fixierten Flexibilisierungen als Beitrag für die Reduzierung der Kostenstruktur des Unternehmens. Dazu gehörten Regelungen zu Überstunden und ein Ampel-gesteuertes Mehrarbeitszeitsystem. Dieser über die Jahre erbrachte Beitrag wurde von der Unternehmensleitung aber nicht anerkannt, sondern als gegeben betrachtet. In dieser Situation ging der Betriebsrat überraschend radikal – und erfolgreich – zu Werke: Er kündigte ohne Vorwarnung etwa 100 kündbare Betriebsvereinbarungen und machte damit Personaleinsatzplanung und Regelung von Mehrarbeit zu einem schwer zu beherrschenden Problem. Diese Vorgehensweise brachte die Geschäftsführung dazu, ihre starre Position zu überdenken. Darüber hinaus wurde die Forderung an das Management gestellt, sich zu Verbesserungen der Prozess- und der Kostenstruktur sowie zu Investitionen in die Erneuerung und Erweiterung der Anlagen zu verpflichten. Durch diese rigide Positionierung des Betriebsrats wurde es möglich, eine detaillierte und langfristig ausgerichtete unternehmerische Gesamtstrategie zur Krisenbewältigung gemeinsam mit dem Management zu erarbeiten.

In diesem Beispiel wird deutlich, dass Investitionen unter den Forderungen der Arbeitnehmerseite bzw. den Gegenleistungen der Unternehmen einen besonderen Stellenwert einnehmen. Für die Sicherung von Arbeitsplätzen und Standorten haben Investitionen langfristige Auswirkungen. Zumindest mittelfristig sind mit Investitionen Beschäftigungs- und Produktionsverpflichtungen für die Unternehmen verbunden. Auch wenn zu bedenken ist, dass bei Investitionen durch Produktivitätsgewinne, die im Verhältnis größer ausfallen als das Produktionswachstum, Arbeitsplätze verloren gehen können, steigt langfristig mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Dies wiederum kann auf lange Sicht zur Beschäftigungssicherung beitragen (vgl. Stracke & Schneider, 2009). Gleichzeitig sind

Innovationszusagen als Gegenleistung der Unternehmen für die Kontrolle der abweichenden Vereinbarungen durch Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertreter wichtig. Zusätzlich können sie die Hoffnung der Arbeitnehmerseite stärken, dass die Unternehmen bestrebt sind, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern (bzw. ihre strukturellen Probleme zu überwinden) und sich damit wieder „fit zu machen“ für die Einhaltung der Flächentarifvertragsnormen (Haipeter, 2009b).

Das Thema Innovation hat in den letzten Jahren in Zusammenhang mit betrieblichen Programmen zur Optimierung der Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse an Bedeutung gewonnen. Mit den Programmen wird in der Regel das Ziel der Produktivitätssteigerung bzw. Rationalisierung verfolgt. Sie sind typische Verhandlungsergebnisse in Sanierungsfällen (vgl. Stracke & Nerdinger, 2009). Gemäß der Untersuchung von Haipeter (2009a) ist das Gewicht von Innovationszusagen der Unternehmensseite im Rahmen von Tarifabweichungen jedoch zumindest in den Jahren 2004 bis 2006 zugunsten der Themen Forschung & Entwicklung sowie Arbeitsorganisation zurückgegangen. Dies spricht für die teilweise auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung festgestellten Neuorientierung von Innovationen: Nicht mehr kurzfristige, hauptsächlich auf Rationalisierung abzielende Maßnahmen stehen im Vordergrund, sondern langfristige Strategien zur nachhaltigen Stärkung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

#### ***4.2.4 Verbindlichkeit***

Der Grad der Verbindlichkeit der Vereinbarungen schwankt erheblich. Wie schon kurz angerissen, lagen bei den vier präventiv agierenden Unternehmen strategische Konzeptionen für die weitere Entwicklung vor. In zwei Fällen wurden als Teil der Vereinbarungen erhebliche Investitionen am Standort realisiert, die im Volumen über dem Beitrag der Arbeitnehmerschaft lagen. Mit Hilfe von Rationalisierungsprogrammen sollten darüber hinaus signifikante und messbare Verbesserungen in der Kostenstruktur und der Entwicklungszeit erzielt werden. Randthemen dieser Gesamtkonzeptionen waren Neuausrichtungen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) und des Ideenmanagements.

In zwei Fällen wurden die Entlohnungsmodelle auf Leistungsentlohnung umgestellt. In einem Fall wurde die Krise als Anlass genommen, um Gruppenarbeit einzuführen. Die Verbindlichkeit der Vereinbarungen kann hier als hoch eingeschätzt werden, da einerseits entsprechende Verträge

abgeschlossen wurden und andererseits eine Vertrauensbasis besteht, die Grundlage für ein erfolgreiches frühes Eingreifen in dieser Form war. Anders stellte sich die Situation in den sieben Unternehmen dar, die erst in einer Spätphase einer Unternehmenskrise Verhandlungen aufnahmen. Hinsichtlich des Beitrages der Arbeitgeberseite handelte es sich aus Sicht der befragten Betriebsräte in einigen Fällen eher um Absichtserklärungen, deren mangelnde Verbindlichkeit von den Betriebsräten im Nachhinein als problembehaftet eingestuft wurde. Mitunter wurde nicht einmal eine konkrete Zielmarke vereinbart. So berichtete ein Betriebsratsvorsitzender:

*„Was die Arbeitgeber eingespart haben ist fraglich. Sie sagen, sie haben es gemacht.“*  
(Unternehmen FAHRZEUGBAU1, BR1)

#### **4.2.5 Rechtsform und Laufzeit der Vereinbarung**

Von den untersuchten Unternehmen haben neun Unternehmen einen Ergänzungstarifvertrag abgeschlossen. In zwei Fällen wurden Haustarifverträge vereinbart. Als wesentlich bleibt festzuhalten, dass die Standards des jeweiligen Flächentarifvertrags verändert wurden. Dies geschah in jedem Fall – da rechtlich unumgänglich – mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien. In mindestens fünf Fällen wurde ein Teil der Regelungsmaterie jedoch auch ergänzend in Betriebsvereinbarungen festgelegt – immer dort, wo es den Betriebsparteien rechtlich möglich war.

Als Laufzeit wurde ein Zeitraum von zwei bis fünf Jahren vereinbart. Im Mittel betrug die Laufzeit etwas über zweieinhalb Jahre. Die Begründungen für die Festlegung der Laufzeit waren in der Regel an wirtschaftliche Erwartungen zum absehbaren Geschäftsverlauf gebunden. Oft wurden Laufzeiten mit Option auf Verlängerung vereinbart, die in einigen Fällen auch wahrgenommen wurde.

#### **4.2.6 Vertragsverhandlungen und Sanktionsmöglichkeiten**

Vertragsverhandlungen zu Krisenbewältigung und Tariföffnung sind komplex und mit viel Koordinationsaufwand für alle Vertragsparteien verbunden, sie müssen der Sache nach aber eher kurz und intensiv sein, da die Unternehmen in den meisten Fällen unter Zeitdruck agieren. In den analysierten Fällen betrug die Dauer der Verhandlungen zumeist wenige Tage oder wenige Wochen. In einem Fall erstreckten sich die Verhandlungen allerdings auch über 18 Monate.

Ausdrückliche und abgestufte Möglichkeiten zur Nachverhandlung oder auch Sanktionsmöglichkeiten sind in den analysierten Fällen nicht vereinbart worden. In einem Unternehmen wurde die Rückzahlung von Arbeitnehmerbeiträgen für den Fall festgelegt, dass sich das Betriebsergebnis verbessern würde. Von den anderen Interviewpartnern wurde lediglich auf die allgemeine Möglichkeit verwiesen, dass alle festgelegten Punkte nachverhandelt werden könnten, wenn die Vertragspartner dem zustimmen. Für den Fall eines Vertragsbruchs einer Seite wurde in den Gesprächen auf Sanktionen verwiesen, die darin bestehen, dass dann die andere Seite ihrerseits nicht mehr zur Leistung verpflichtet ist. Ein Betriebsrat hatte als Sanktion bei Nichteinhaltung von Seiten der Geschäftsleitung die Herstellung des Zustandes vor Abschluss der Vereinbarung in den Vertrag geschrieben. Differenzierte Sanktionsmöglichkeiten werden oft erst nachträglich als notwendig angesehen. So äußerte ein Betriebsratsmitglied in Bewertung seiner Erfahrungen:

*„Den Geschäftsführer müsste man konkreter festnageln, Sanktionsmöglichkeiten einbauen. Beim nächsten Mal [...] machen wir ein Controlling, ein permanentes Controlling!“* (Unternehmen AUTOMOBILZULIEFERER2, BR)

In die gleiche Richtung argumentierte im Gespräch auch ein Geschäftsführer, der anmerkte:

*„Der Betriebsrat hätte mehr Verbindlichkeit von uns verlangen müssen.“* (Unternehmen HAUSHALTSTECHNIK2, CEO)

#### **4.2.7 Regelungen für Gewerkschaftsmitglieder**

Seit einigen Jahren wird von der IG Metall, aber auch anderen Gewerkschaften die Möglichkeit zur tariflichen Differenzierung zugunsten der Gewerkschaftsmitglieder angestrebt. Bei solchen ‚Bonusregelungen‘ verabreden die Tarifparteien, dass die Mitglieder der Gewerkschaft eine gewisse Vorzugsbehandlung erfahren. Die herrschende juristische Meinung geht davon aus, dass diese Vorgehensweise den Tarifparteien zumindest in begrenztem Umfang gestattet ist (Hanau & Adomeit, 2007). Zehn der befragten Firmen hatten keine solche Vereinbarung getroffen. In drei der analysierten Unternehmen wurde eine solche Regelung vereinbart. In einem Fall wurden die Gewerkschaftsmitglieder mit einer 100-Euro-Prämie bedacht, in den beiden anderen Fällen erhielten sie mehr Urlaub als die nichtorganisierten Belegschaftsmitglieder.

Aus Sicht der Gewerkschaft gibt es gute Argumente für eine solche Differenzierungsstrategie, da

sie in den entsprechenden Fällen zu Gewerkschaftsbeitritten führte.<sup>5</sup> Aus Unternehmenssicht fällt das Urteil weniger positiv aus. Die nichtorganisierten Beschäftigten hatten, wie nicht anders zu erwarten, kein Verständnis für dieses Vorgehen. Weiterhin ist im Vorgehen der IG Metall in allen Fällen eine Integration von Elementen direkter Beteiligung der Mitglieder an der Entscheidung zur Annahme oder Ablehnung eines Verhandlungsergebnisses beobachtbar. Wo Maßnahmen zur Entscheidung standen, werden die Gewerkschaftsmitglieder in aller Regel befragt und direkt in Mitgliederversammlungen an der Entscheidung beteiligt. Dies wurde als fair empfunden, da es um die tariflichen Bestandteile und damit um Entlohnung ging. Nur in einem Fall berichtete ein Betriebsrat eines mittelständischen Automobilzulieferers, dass eine direkte Abstimmung in ihrem Unternehmen nicht durchgeführt wurde:

*„Nein. [...] wenn wir da gefragt hätten, wären wir wahrscheinlich zu einem anderen Ergebnis gekommen.“* (Unternehmen AUTOMOBILZULIEFERER1, BR1).

### **4.3 Bewertung der Vereinbarung**

Die nachträgliche Bewertung der Vereinbarung aus heutiger Sicht erfolgte in zwei Schritten. Zunächst erhielten die Interviewpartner die Möglichkeit, ohne Einschränkung eine Bewertung zu formulieren (offene Frage). Zusätzlich wurden sechzehn Aspekte zu Details des Übereinkommens mit Hilfe eines vorgegebenen Antwortschemas nacheinander abgefragt. Auf einer Skala von 1 = „sehr wenig erreicht“ bis 5 = „sehr zufrieden“ sollten die Befragten rückblickend eine Aussage darüber machen, wie sie ihre ursprünglichen Forderungen und Vorstellungen in den jeweiligen Punkten durchsetzen konnten.

#### ***4.3.1 Offene Frage erbringt überwiegend positive Bewertung***

Auf die offene Frage wurde zunächst durchweg kritische Zustimmung signalisiert. Die kurze Aussage *„schmerzlich, aber notwendig“* (Unternehmen ANLAGENBAU1, BR) eines Betriebsrates bringt stellvertretend die Einschätzung der meisten Befragten auf den Punkt. Etwas abweichend stellte ein Befragter ein Scheitern der Vereinbarungen in den Vordergrund, was er daran festmachte, dass letztlich doch Arbeitsplätze verloren gingen. Trotzdem wollte er die Vereinbarung nicht missen:

*„Notwendig war das seinerzeit. Aber am Ende hat es seinen Zweck nicht erfüllt, weil doch*

---

<sup>5</sup> In dem Unternehmen, welches einen Tag Mehrurlaub für Gewerkschaftsmitglieder bereithielt, konnten 20 Neuaufnahmen registriert werden, was bei einer Gesamtbelegschaft von 360 Beschäftigten ein signifikanter Zuwachs ist.

---

*entlassen werden musste [...] Ich stehe trotzdem zu diesen Vereinbarungen, [...] sonst wäre der Kessel schon viel früher explodiert.“ (Unternehmen HAUSHALTSTECHNIK1, BR)*

#### **4.3.2 Bewertungen im Detail**

Die Ergebnisse der Bewertung in den Einzelfragen werden in Tabelle 3 dargestellt. Zu erkennen ist, dass die höchsten Zufriedenheitswerte bei den Themen bestehen, die mit einer Vermeidung eines Personalabbaus (im Durchschnitt 4,54) und einem Erhalt des Standortes zusammenhängen (im Durchschnitt 4,6). Analog dazu wurden Erfolge beim Thema Beschäftigungsgarantien im Mittel mit 4,8 bewertet.

Im Verhandlungsfall von den interviewten Betriebsräten kritisch bewertet – sofern behandelt – wurden Verabredungen zu Besserungsscheinen. Darunter ist die Zusage der Unternehmensseite zu verstehen, bei Verbesserung der wirtschaftlichen Situation vereinbarte Zugeständnisse der Belegschaft (z.B. Verzicht auf Weihnachts- und Urlaubsgeld) vollständig oder teilweise wieder aufzuheben. Zwar wurden immerhin in vier der elf betrachteten Fälle Überlegungen zu Besserungsscheinen angestellt. Doch blieben die Zusagen der Arbeitgeberseite nach Auskunft der interviewten Betriebsräte eher vage, sodass die Arbeitnehmerseite letztlich wenig Handhabe für ein Einfordern der Zusage hatte. Die Verabredung von Prozessverbesserungen und Qualifizierungsprojekten wurde auf der Zufriedenheitsskala im Durchschnitt auf einem mittleren Niveau eingeschätzt (siehe hierzu auch Abbildung 4 auf Seite 39). Absprachen zu einer besonderen Regelkommunikation zu Fragen der Vereinbarung wurden in den untersuchten Fällen nur selten getroffen. Als positive Ausnahmen stellen sich hier zwei Betriebe dar. In einem Fall wurde ein Lenkungsausschuss installiert, der die weiteren Fortschritte überwachen sollte; im anderen Fall wurde ein monatliches Round-Table-Gespräch eingeführt. Oft wurden die sonst stattfindenden Gespräche, z.B. im Rahmen des Wirtschaftsausschusses, als hinreichend bewertet.

**Tabelle 3: Bewertung der Vereinbarungen im Detail<sup>6</sup>**

Bewertung anhand der Lickert-Skala: von 1 = „sehr wenig erreicht“ bis 5 = „sehr zufrieden“	Automobilzu- lieferer1, BR1	Automobilzu- lieferer1, BR2	Anlagenbau1, BR	Automobilzu- lieferer2, BR	Haushalts- technik1, BR	Haushalts- technik1, HRM	Schiffbau, HRM	Schiffbau, BR	Fahzeugbau1, BR1	Fahzeugbau1, BR2	Automobilzu- lieferer3, BR	Haushalts- technik2, CEO	Maschinen-bau1, CFO	Maschinen-bau1, BR	Maschinen-bau2, CEO	Maschinen-bau2, BR	Fahzeugbau2, BR	Maschinen-bau3, BR	Mittelwert	Standard- abweichung
	Erhalt des Standortes	5	k.a.	3	4	4	5	n.b.	5	5	k.a.	5	5	5	5	5	5	4	4	4,6
Personalabbau	5	k.a.	4	5	2	4	5	5	4	k.a.	5	n.b.	5	5	5	5	5	-	4,5	0,9
Beschäftigungsgarantien	4	k.a.	5	4	2	5	5	2	5	k.a.	5	5	5	5	5	5	5	5	4,5	1
Übernahme Azubis	5	k.a.	5	5	1	3	5	n.b.	n.b.	k.a.	5	n.b.	5	5	5	5	5	5	4,5	1,2
Investitionszusagen	5	k.a.	n.b.	n.b.	4	3	n.b.	n.b.	n.b.	k.a.	5	5	n.b.	k.a.	5	5	4	3	4,3	0,9
Erhalt F & E	4	k.a.	n.b.	n.b.	2	k.a.	n.b.	4	n.b.	k.a.	n.b.	4,5	n.b.	k.a.	5	n.b.	4	n.b.	3,9	1
Regelkommunikation	5	k.a.	3	4	3	k.a.	1	n.b.	5	5	5	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	4	4	3,9	1,3
Tarifliche Bestimmungen	4,5	k.a.	4	4	3	4	4	4	2,5	3	3	2,5	4	5	3	3	4	4	3,8	0,7
Out- bzw. Insourcing	k.a.	k.a.	3	k.a.	4	4	2	3	n.b.	k.a.	n.b.	5	n.b.	n.b.	n.b.	5	4	n.b.	3,8	1
Garantie Produktlinien	n.b.	k.a.	5	2	3	4	1	3	n.b.	k.a.	k.a.	5	n.b.	k.a.	5	n.b.	3	2	3,6	1,4
Sonderzahlungen etc.	5	k.a.	3	3	4	2	n.b.	n.b.	1,5	2,5	4	n.b.	3	3	k.a.	5	3	3	3,5	1
Qualifizierungsprojekte	2	k.a.	k.a.	4	1	k.a.	n.b.	2	n.b.	k.a.	5	n.b.	4	n.b.	n.b.	4	n.b.	3	3,1	1,4
Prozessverbesserung	1	k.a.	3	4	n.b.	n.b.	1	5	n.b.	k.a.	3	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	4	3	1,5
Erfolgsbeteiligungen	5	k.a.	5	2	1	k.a.	1	4	2	k.a.	n.b.	5	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	1	n.b.	2,9	1,8
Besserungsscheine	n.b.	k.a.	2	1	1	k.a.	1	4	n.b.	k.a.	1	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	3	1,9	1,2
Transferregelungen	n.b.	k.a.	k.a.	5	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	1	1	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	-	-

k.a.: keine Aussage / n.b.: Thema nicht behandelt

dunkelgrau hinterlegt: Firmen, die erst in der Krise agierten / grau hinterlegt: Firmen, die präventiv agierten / weiß hinterlegt: Firmen ohne Krise

<sup>6</sup> In der Tabelle sind 18 der 19 Interviews und 12 der 13 Unternehmen berücksichtigt.

Wie stellen sich in dem beschriebenen Kontext Investitionszusagen dar? Immerhin wurden in vier Firmen Investitionen zugesagt (siehe auch Abbildung 3 auf Seite 39). Zwei Arbeitgeber kündigten Investitionen an, ohne eine konkrete Summe zu nennen. Ein weiterer Arbeitgeber sagte ein hohes Investitionsvolumen zu. Allerdings bemängelte der Betriebsrat, dass es sich dabei um die rechnerische Summe handele, welche durch die unbezahlte Mehrarbeit der Beschäftigten gespart wurde. Lediglich eine Firma sagte eine konkrete Investitionssumme zu, welche dann auch flankierend zum Beitrag der Arbeitnehmerschaft wirkte. Investitionszusagen sind also bei den befragten Unternehmen eher die Ausnahme, offenbar steht das Thema Beschäftigungssicherung deutlich im Vordergrund.

Keine besonderen Auffälligkeiten ergeben sich beim Vergleich der vorgenommenen Bewertung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern desselben Unternehmens. In der Tendenz stimmen die Werte häufig überein. Die Erklärung hierfür mag sein, dass den Vereinbarungen letztlich doch gemeinsame Ziele zugrunde liegen und demnach auch die Erfolge als gemeinsame Erfolge gesehen werden.

#### **4.4 Einfluss auf Motivation, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur**

Krisen und die zur Überwindung unternommenen gemeinsamen Anstrengungen haben unstrittig das Potenzial, eine Unternehmenskultur nachhaltig zu beeinflussen. Wie gut oder schlecht die relevanten Stakeholder – insbesondere Management und Arbeitnehmervertretungen – die Situation meistern, wird lange im kollektiven Gedächtnis der Unternehmung verbleiben. Mittel- und langfristig sind Auswirkungen auf weiche Erfolgsfaktoren wie etwa Arbeitszufriedenheit, Fluktuation und Motivation zu erwarten. Die Unternehmenskultur findet somit ihren Ausdruck im Zusammenspiel unzähliger geschriebener und ungeschriebener Regeln, im Stil der Auseinandersetzung, aber auch in der Frage, wie mit Hierarchien und Fehlern umgegangen wird (Klimecki & Gmür, 2001). Die Gesprächskultur der Sozialpartner ist ebenso Teil der Unternehmenskultur wie die Frage der Miteinbeziehung der Belegschaft, die sich in einem weiten Kontinuum zwischen Basisdemokratie einerseits und autoritärer Anweisung („par ordre de mufti“) andererseits bewegen kann.

Es ist zu erwarten, dass es zwischen dem Ausmaß der Belegschaftsbeteiligung und der Unternehmenskultur einen positiven Zusammenhang gibt. Dementsprechend wurde diesen

Fragen ein besonderer Stellenwert in den Interviews eingeräumt. Dabei ging es vor allem auch um die Frage, wie sich die Unternehmenskultur im Zeitverlauf verändert hat und wie die Interaktion der Betriebsparteien im Rahmen der Verhandlungen empfunden wurde.<sup>7</sup>

#### **4.4.1 Erfahrungen mit der Beteiligung von Beschäftigten**

Wenn Belegschaften um Ideen und Beiträge gebeten werden, machen die Akteure in der Regel ausgezeichnete Erfahrungen. Das bestätigen auch die geführten Interviews. Herauszustellen ist z.B. die Vorgehensweise des Zulieferers der Schiffsbauindustrie. Auf Initiative des Betriebsrats wurden die Beschäftigten aufgefordert, sich in Workshops zusammenzufinden und eigene Ideen zu entwickeln. Die erarbeiteten Vorschläge wurden gesammelt und zu einem 14-Punkte-Plan verdichtet, der nach Prioritäten sortiert und dann dem Management übergeben wurde. Nach einer Vereinbarung mit der Geschäftsführung wurden die Punkte abgearbeitet und hatten einen spürbaren Einfluss auf die Motivationslage der Mitarbeiter:

*„Wir hatten ein Brainstorming gemacht, wobei wir die Belegschaft stark mit einbezogen haben. [...] Die Leute mit eigenen Vorschlägen mit ins Boot zu holen, hat eine erstaunliche Dynamik entfaltet. [...] Das war gut, weil es der Firma geholfen hat und die Belegschaft das Gefühl hatte, sie hat was zu bestimmen. Das ist eminent wichtig.“* (Unternehmen SCHIFFBAU, BR)

Während die Stimmung bei Vorlage der Verhandlungsergebnisse in vielen Fällen zwischen Pragmatismus und Besorgnis um den Erhalt des Arbeitsplatzes schwankte, wurde in den Unternehmen mit intensiver Belegschaftsbeteiligung ein freundlicheres Stimmungsbild gezeichnet. ‚Kämpferisch‘ und ‚zuversichtlich‘ waren hier die verwendeten Attribute. Dies bewirkte in mindestens einem Fall auch positive Effekte für die Gewerkschaft, die sich in einer Erhöhung der Mitgliederzahlen niederschlug. Die Stimmungslage beschreibt der Interviewpartner wie folgt:

*„Die Leute haben die Ärmel hochgekrempelt und haben gesagt: Okay, wenn ihr uns fragt, was wir hier verbessern können, wie wir sparen können, dann machen wir mit. Und dann ist so ein richtiger Ruck durch die Belegschaft gegangen.“* (Unternehmen AUTOMOBILZULIEFERER1,

---

<sup>7</sup> Einschränkung für die Validität dieser Aussagen muss festgestellt werden, dass nicht alle Befragten sicher mit dem Begriff umzugehen wussten. Dies mag nicht unbedingt verwundern, selbst in der Literatur sind die Implikationen oder auch nur die Definitionen von Unternehmenskultur nicht feststehend. Vielmehr handelt es sich um ein schwer messbares und zahlreichen Interpretationen zugängliches Konstrukt (Rosenstiel, 2009; vgl. auch Nerdinger & Wilke, 2008). In den Interviews äußerte sich die Unsicherheit insbesondere darin, dass einige auf direkte Fragen nach der Unternehmenskultur zunächst keine schlüssige Antwort parat hatten oder aber Betriebsklima und -kultur verwechselten. Die Aussagen sind insoweit immer mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren.

BR)

Einschränkend lässt sich aber auch konstatieren, dass die systematische Entwicklung von Mitarbeiterideen eher selten ist. Beispielhaft ist hier die Aussage eines Betriebsratsvorsitzenden, der auf die Frage nach der Belegschaftseinbeziehung vor allem auf die Einbeziehung bei der Entscheidung zur Annahme der Vereinbarung verwies:

*„Viel weniger als es jetzt der Fall ist, das heißt wir nutzen jetzt auch natürlich das, was wir haben und sagen, wenn es um Tarifverträge geht, dann machen wir Mitgliederversammlung, um Druck aus dem Kessel zu kriegen. Es war aber so, dass wir die meisten Vereinbarungen selber geschrieben haben, also das hat auch Tradition hier.“* (Unternehmen HAUSHALTSTECHNIK1, BR)

Als Zwischenergebnis bleibt somit festzuhalten, dass die nachhaltige Beteiligung der Beschäftigten zwar aufwendiger sein mag als die bilaterale Gesprächsebene der Sozialpartner. Doch profitieren die beteiligten Akteure gleich mehrfach: Die Arbeitnehmervertretungen gewinnen bei einer Miteinbeziehung der Belegschaft Vertrauen und eine Absicherung ihrer Entscheidung, die Belegschaft gewinnt Zuversicht und Einblicke in die Geschicke ihres Unternehmens. Am meisten gewinnt das Unternehmen selbst. Neben originellen und nachhaltigen Ideen erhält das Unternehmen in dieser krisenhaften Situation eine Belegschaft, die weiter motiviert und engagiert ist. Eine hohe Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, also jene Faktoren, welche u.a. die Bausteine der Betriebskultur bilden, führen nach allgemeiner Ansicht wiederum zu weiteren vorteilhaften Entwicklungen (vgl. z.B. Olfert, 2006). Zu nennen sind hier eine geringere Fluktuation, ein geringerer Krankenstand, ein gesteigertes Commitment und ein ausgeprägtes Extra-Rollen-Verhalten sowie viele andere Aspekte mehr, die als grundlegende Erfordernisse für jede erfolgreiche Organisation gelten dürfen.

#### **4.4.2 Verhandlungsprozess**

Wie wurde der Verhandlungsprozess selbst empfunden? Man kann als typisches Verlaufsmuster annehmen, dass solche Verhandlungen zunächst in einem gereizten und von gegenseitigen Forderungen geprägten Klima beginnen. Bei erfolgreichem Verlauf führen sie aber zu einem Verhältnis der Gesprächspartner, welches sich als vertrauensvoller im Umgang und als kommunikativer in der Informationspolitik beschreiben lässt, als dies zu Beginn der Gespräche der Fall war. Die Anfänge beschreibt ein Betriebsrat charakteristisch wie folgt:

---

*„Wir haben gesagt: Ihr geht hier ran, Arbeitsplätze wollt ihr haben, Geld wollt ihr haben und Zeit wollt ihr auch noch haben. Das ist ja wohl nicht möglich. Aber genaueres könnt ihr nicht sagen, oder wie? Es war lange Zeit eine sehr problematische Auseinandersetzung auch, da war auch richtig Stimmung hier.“* (Unternehmen FAHRZEUGBAU1, BR1)

Vor allem wird der Wert einer transparenten, offensiven Informationspolitik von Betriebsratsseite betont. Nicht immer waren sich die Parteien einig, wie die diesbezügliche Informationskultur zu Beginn der Verhandlungen einzuschätzen war. Auffallend ist die Differenz in den Einschätzungen zweier Interviewpartner eines mittelständischen Maschinenbauers, die gemeinsam interviewt wurden.<sup>8</sup> Der Finanzvorstand bezeichnete die Zusammenarbeit als erstaunlich gut. Demgegenüber äußerte sich der Betriebsratsvorsitzende zurückhaltend, indem er der Frage auswich. Dies alles sei *„lange her, reden wir lieber über heute“* (Unternehmen MASCHINENBAU, BR).

#### **4.5 Einfluss auf die Organe der Interessenvertretung**

Für einen Betriebsrat ist es immer eine schwierige Situation, an Verhandlungen über Gehaltseinschnitte und Personalabbau beteiligt zu sein. Der Druck auf den Betriebsrat war in allen Fällen erheblich und kam von verschiedenen Seiten. Als ambivalent beschreibt es der Betriebsratsvorsitzende eines Kleinbetriebs im Maschinenbau:

*„Als Betriebsrat sitzt du ja immer zwischen zwei Stühlen, das ist ja klar. Gibst du auf der einen Seite nach, jammert die eine Seite, gibst du auf der anderen Seite nach, jammert der andere.“* (Unternehmen MASCHINENBAU3, BR)

Alle Befragten der Arbeitnehmerseite berichteten ausnahmslos von Kritik aus der Belegschaft an ihren Entscheidungen, doch gab es eine erhebliche Bandbreite in Form und Inhalt dieser Kritik. Während einige Belegschaften kritisch, aber vertrauensvoll waren und eine pragmatische Herangehensweise befürworteten, gab es in anderen Unternehmen Gegenbewegungen, bis hin zu Versuchen, bei den darauffolgenden Betriebsratswahlen eine alternative Betriebsratsliste zu etablieren. In den analysierten Fällen verlor kein Betriebsrat über die Auseinandersetzung sein Amt, wenngleich es in einigen Fällen zu Stimmenverlusten kam. Während die Betriebsräte in der Regel von gestärktem Zusammenhalt im Gremium berichteten, kam es in einem Fall zu einem nachhaltigen Bruch, der zu einer entsprechenden Fraktionsbildung im Betriebsrat führte.

---

<sup>8</sup> In der Regel wurden die Gesprächspartner separat befragt, um eine offene Gesprächsatmosphäre zu fördern.

---

Die IG Metall verlor über die Auseinandersetzungen nur in einem Fall in geringem Umfang Mitglieder, in drei Fällen kam es im Gegenteil zu Neueintritten, in den übrigen Fällen war der Mitgliederbestand mehr oder weniger gleichbleibend.

#### **4.6 Stand und Bewertung der Umsetzung**

Bei acht der befragten Unternehmen laufen die Vereinbarungen noch, bei drei Unternehmen ist die Laufzeit beendet, und zwei Unternehmen befinden sich in der mittlerweile jeweils dritten Verlängerung.

In vier der 13 Unternehmen monierten die Betriebsräte, dass die Arbeitgeberseite ihren Teil der Verpflichtungen nicht eingehalten hat. Dazu passt, dass die Akteure die Vereinbarung zwar im Grundsatz meist noch ein weiteres Mal abschließen würden, aber mit Veränderungen im Detail. Insbesondere die Gegenleistung für die Belegschaft würden die Akteure in vielen Fällen klarer vereinbaren. Dies gilt auch für Vereinbarungen zu Sanktionsmöglichkeiten und Exit-Optionen.

Bei den Interviewpartnern überwog eine pragmatische Haltung. Dies zeigte sich darin, dass die Vereinbarungen selbst als wenig erfreulich, jedoch im Vergleich zu den möglichen Alternativen – Werkschließungen, Entlassungen, Verlagerungen – als die für die Belegschaft und das Unternehmen bessere Lösung angesehen wurden. In der Regel wurden die Verabredungen in der Summe auch als erfolgreich bewertet – immer gemessen an einer Beschäftigungssicherung, bei der Maßnahmen zur Belegschaftsreduktion abgewendet werden konnten. In den Worten eines Personalleiters:

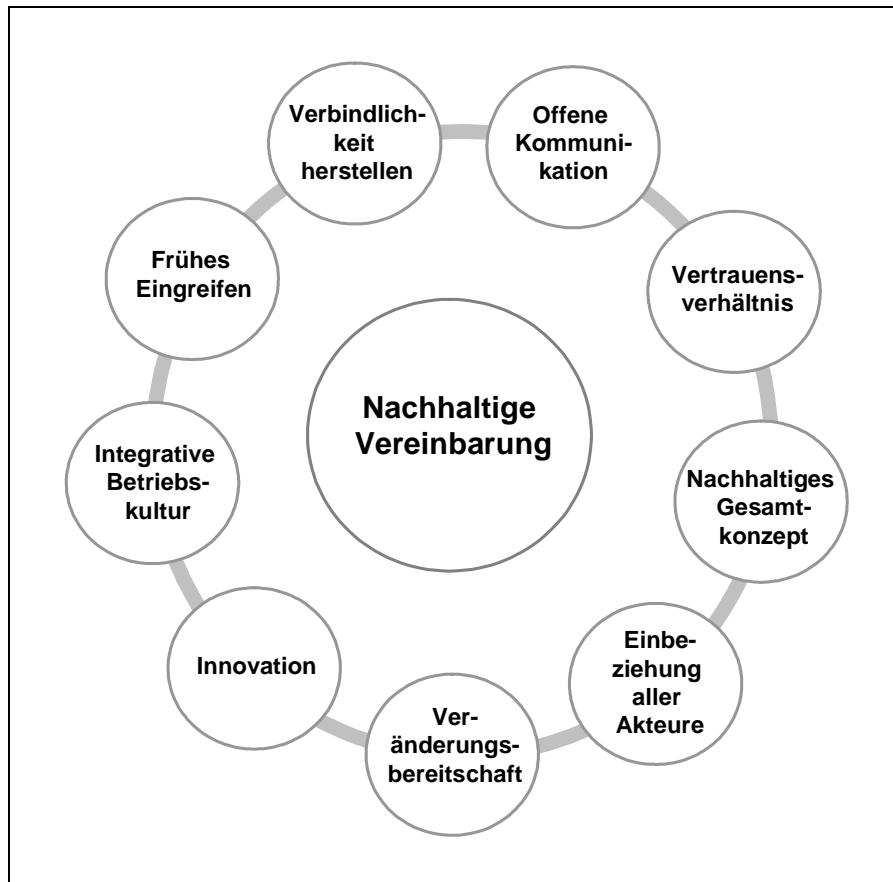
*„Und wenn man so will, haben die Mitarbeiter ja jeden Monat ein Quantum an Stunden der Firma geschenkt, ja, wenn man so will. So und damit war der finanzielle Erfolg schon da, den wir gebraucht hatten.“* (Unternehmen SCHIFFBAU, HRM)

## **5 Bilanzierung und Gesamtschätzung**

Die Auswahl der untersuchten Unternehmungen entspricht der relativ großen Bandbreite der Unternehmen in der Metall- und Elektroindustrie bezüglich Produktpalette, Firmengröße und Mitarbeiterzusammensetzung. Auch die jeweiligen unternehmenskulturellen Hintergründe sind ebenso wie die letztlich gefundenen Lösungen und die Wege dorthin äußerst unterschiedlich. Dementsprechend können generalisierende Aussagen zu Erfolgs- und Misserfolgskriterien nur mit Einschränkungen gemacht werden. Eine qualitative Erhebung wie die vorliegende kann nicht den Anspruch auf Repräsentativität erheben. Trotzdem können einige Faktoren genannt werden, die besonders nachhaltig wirken und von einer größeren Anzahl der Befragten übereinstimmend als Erfolgsfaktoren beschrieben werden.

### **5.1 Erfolgsfaktoren**

Insgesamt lassen sich neun Erfolgsfaktoren identifizieren, die in den Interviews genannt wurden (siehe Abbildung 2). Vor allem eine *offene Kommunikation* wurde als wesentlich beschrieben. Im Vorteil waren dabei Verhandlungspartner, die jeweils nicht nur auf Nachfrage Informationen bereitstellten, sondern diese schon im Vorfeld offensiv kommunizierten. Die Unternehmen, die bereits vor den Gesprächen eine gute Informationspolitik praktizierten, waren besser für die Gespräche gewappnet als jene, die sich erst zusammenfinden mussten. Hierfür war ein gutes *Vertrauensverhältnis* der Parteien entscheidend.

**Abbildung 2: Erfolgsfaktoren nachhaltiger Sanierungs- und Präventionskonzepte**

In einer solchen Gesprächskultur war es auch möglich, schon frühzeitig, d.h. bereits vor dem Eintreten der Krise, entsprechende Verhandlungen vorzubereiten und dann schnell Vereinbarungen zu treffen. Darüber hinaus war die *Einbeziehung aller relevanten Akteure* notwendig – vor allem wegen der komplexen und vielschichtigen Anforderungen, welche die Situation an die Betriebsparteien stellte. Von Vorteil war auch die Erarbeitung eines *nachhaltigen und tragfähigen Gesamtkonzeptes*, an dem sich die Beteiligten orientieren konnten.

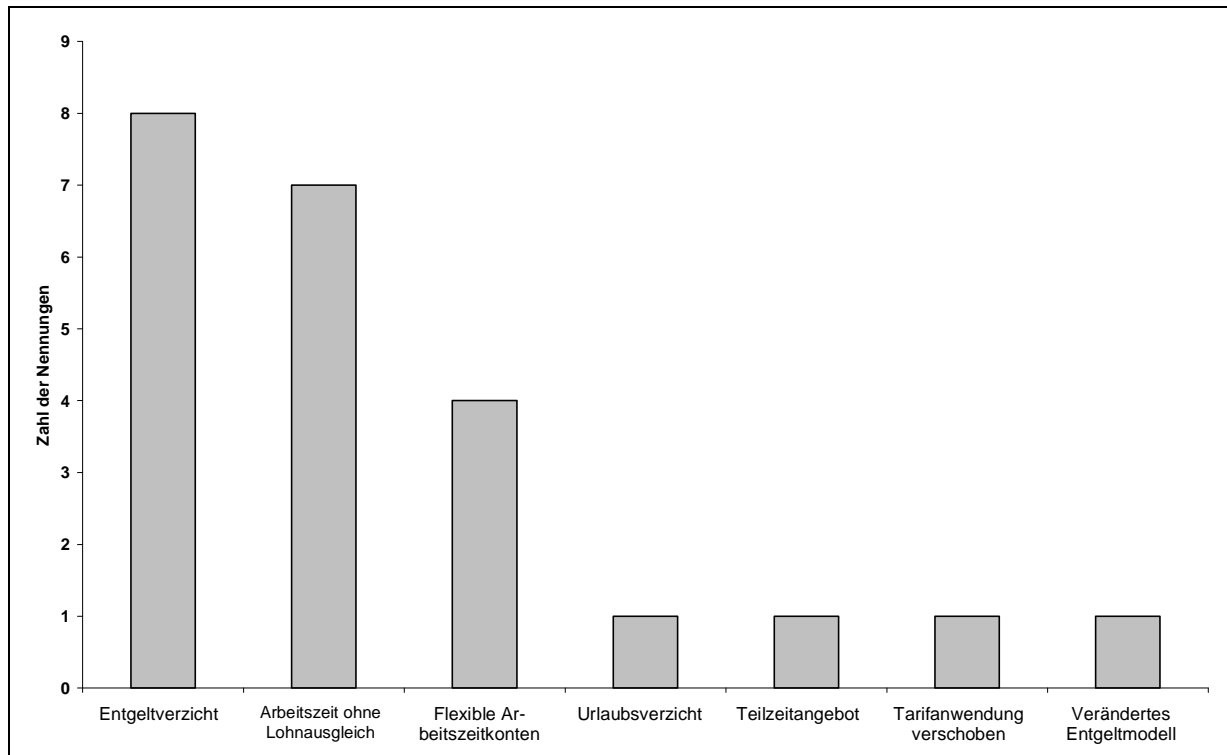
Trotz des Drucks, dem die Parteien angesichts der Situation ausgesetzt waren, zeigten einige Akteure ein hohes Maß an *Veränderungsbereitschaft*, welches sich in neuen und der Situation angepassten Problemlösungen und Ideen äußerte (*Innovation*). Hier zu nennen ist das Beispiel des Unternehmens, das die Teilzeitarbeit auf 70% ausweitete. Der Betriebsrat eines anderen Konzerns kündigte abrupt nahezu 100 Betriebsvereinbarungen und brachte durch diesen Neustart eine Dynamik in den Prozess, die hilfreich war. Ein anderer Betriebsrat erzwang durch seine

---

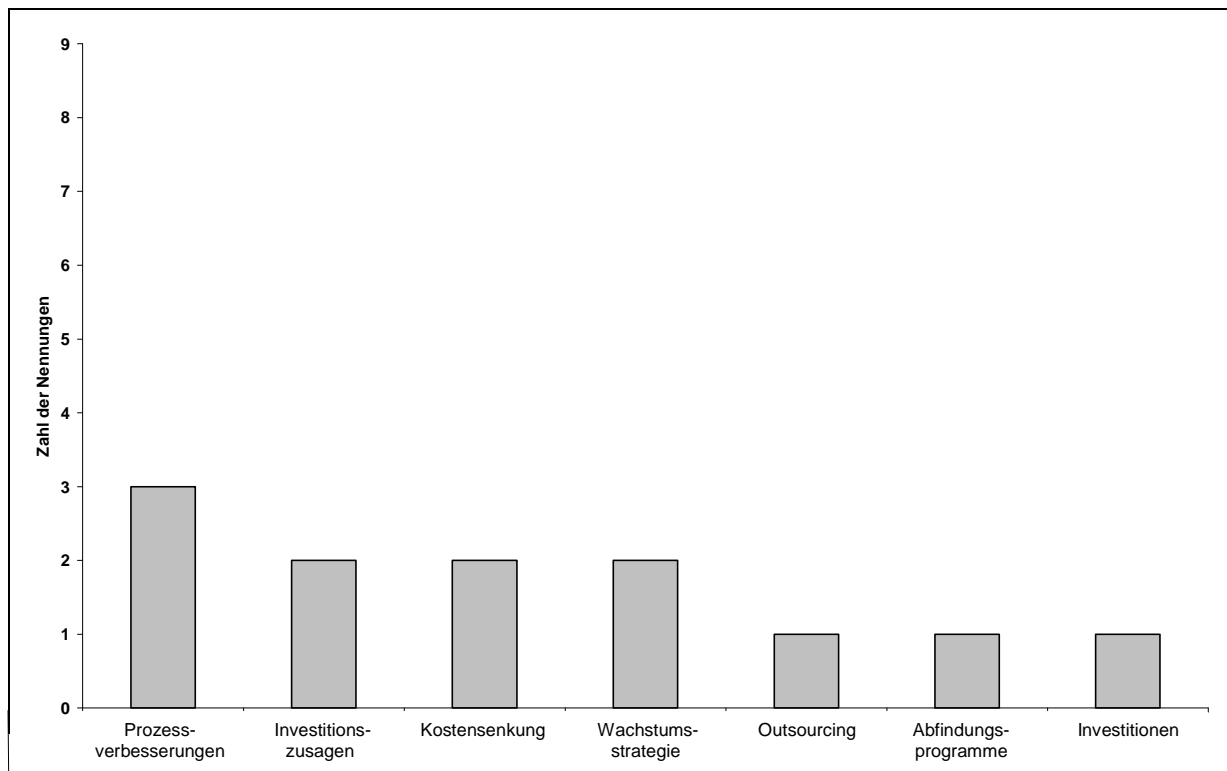
Forderung die Erhaltung einer Produktlinie, die ansonsten ggf. nicht weitergeführt worden wäre, die aber so erfolgreich wurde, dass sie auch nach Ablauf der Vereinbarung beibehalten wurde. In einem weiteren Fall kam aus der Belegschaft der Vorschlag, fallweise abteilungsbezogen unbezahlte Mehrarbeit einzuführen. Einen solchen Vorschlag für eine asymmetrische Verteilung der Lasten hätte die Geschäftsführung schon unter Gleichbehandlungsabwägungen kaum selbst machen können.

Dies sind einige Beispiele für neue Ideen, die von der Belegschaft selbst vorgebracht bzw. von dieser mitgetragen wurden. Möglich wurde dies durch ein *frühes Eingreifen* der Akteure sowie eine aktive und nachhaltige Einbeziehung der Beteiligten. Ein solcher partizipativer Ansatz wurde in den Gesprächen immer wieder als entscheidend herausgestellt. Daraus lässt sich schließen, dass in Unternehmen mit hoher Belegschaftseinbeziehung auch die Zustimmung zu Vereinbarungen höher ist, was wiederum positive Rückwirkungen auf die *Betriebskultur* hat und ein Gewinn für alle Beteiligten ist. Diese im Grundsatz positive Bewertung sollte freilich nicht den Blick dafür verstellen, dass die konkreten Folgen für die Arbeitnehmerschaft Gehaltsverzicht und Mehrarbeit bedeuteten. Dies verdeutlicht Abbildung 3, in der die Leistungen der Arbeitnehmer dargestellt werden, die von den Interviewten genannt wurden. Abbildung 4 wiederum zeigt die genannten Gegenleistungen der Arbeitgeberseite, wie z.B. Investitionszusagen.

**Abbildung 3: Leistungen der Arbeitnehmer** (Mehrfachnennungen möglich)



**Abbildung 4: Beiträge der Arbeitgeber** (Mehrfachnennungen möglich)



## 5.2 Erfolgshemmnisse

In gleicher Form lassen sich hinderliche Faktoren benennen. Ein wesentlicher Punkt ist der von allen Akteuren als extrem schwierig empfundene Zeitdruck, unter dem die Gespräche stattfanden. Viele Gesprächspartner betonten, dass es wichtig sei, sich trotz des Drucks hinreichend Zeit zu nehmen. Ein Problem ist die schon erwähnte geringe *Verbindlichkeit* der getroffenen Vereinbarungen, soweit sie Investitionen des Arbeitgebers und mögliche Rückzahlungen bei einem zukünftigen Unternehmenserfolg betreffen. Vor allem die Betriebsräte fordern, dass den Unternehmen und ihren leitenden Angestellten konkrete, messbare und sanktionsbewährte eigene Beiträge abverlangt werden, die sich nicht nur in Good-Will-Erklärungen erschöpfen.

Aus Sicht der Gesprächspartner enthielten Vereinbarungen manchmal nicht hinreichend mit nachprüfbaren Zahlen spezifizierte Absichtserklärungen. Dies macht es später schwierig, Gegenleistungen wie zugesagte Investitionen einzufordern. Dazu passt die Ernüchterung, mit der die Akteure auf der Arbeitnehmerseite im Nachhinein in einigen Fällen die fehlende Festlegung der Arbeitgeber beklagen.

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Die Befragung sollte einen ersten Eindruck davon vermitteln, wie die Umsetzung tariflicher Abweichungen vom Flächentarifvertrag in der Praxis bewertet werden. Angesichts eines nach wie vor vom Flächentarifvertrag dominierten Systems industrieller Beziehungen interessierte v.a. die Praxis betriebspezifischer Differenzierungen. Wie werden Effizienz und Effektivität dieser abweichenden Vereinbarungen von den Beteiligten eingeschätzt?

Ein Blick auf die wirtschaftliche Wirklichkeit der deutschen Industrie zeigt, dass es längst nicht mehr um die Frage nach dem ‚ob‘ tariflicher Abweichungen geht, sondern nach dem ‚wie‘. Die Befragungsergebnisse sind dabei über die befragten Firmen hinaus von Interesse, denn sie liefern Hinweise auf verallgemeinerbare positive und negative Randbedingungen und Erfahrungen. Ein wesentlicher Punkt ist hier die soziale und unternehmenskulturelle Innovationsfähigkeit der beteiligten Unternehmen und ihrer Belegschaften. Um diese nachhaltig zu steigern (und gemeinsames Lernen in Konfliktsituationen zu ermöglichen), sind förderliche Rahmenbedingungen und ein adäquates Verhalten der beteiligten Akteure notwendig. Hier zeigen die Ergebnisse der Interviews sowohl Positiv- als auch Negativbeispiele. Neben einem echten

---

Vertrauensverhältnis und einer offensiven Informations- und Beteiligungspolitik ist in der Krise insbesondere ein nachhaltiges und verbindliches Gesamtkonzept gefragt, welches sämtliche Akteure einbindet und ihnen Chancen zur Mitwirkung einräumt. Ein solches Vorgehen bringt zudem – gewissermaßen im Nebeneffekt – Impulse für die Weiterentwicklung einer als offen und fair empfundenen Unternehmenskultur. Beschäftigte werden eher zur aktiven Mitarbeit an Verbesserungs- und Restrukturierungsprogrammen bereit sein, wenn sie nicht befürchten müssen, selbst Opfer dieser Bemühungen zu sein.

Einschränkend ist anzumerken, dass ausschließlich betriebliche Akteure befragt wurden. Es fehlt die Perspektive der Tarifparteien. Die Anzahl der betriebsindividuellen Vereinbarungen wird aber mit großer Wahrscheinlichkeit zunehmen, solche Vereinbarungen können für die Innovationskraft der Unternehmen wichtig sein. In Einzelfällen – vor allem im Fall der Zusage und Verwirklichung von Investitionen in die Produktentwicklung und Prozessverbesserungen – können sie Unternehmen und Standorte erhalten und ihnen Zeit geben, ihre Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen und Krisen zu bewältigen. Damit können Investitionen indirekt zur Sicherung der Beschäftigung in den Betrieben und insbesondere in den Entwicklungsabteilungen größerer Unternehmen beitragen.

Generell haben Investitionen eine erhebliche Bedeutung in der Begründung der Unternehmen für abweichende Vereinbarungen. Vor allem gilt dies für die Logik des Pforzheimer Abkommens, das u.a. darauf abzielt, die betrieblichen Investitionsbedingungen durch Unterschreitung tariflicher Standards zu verbessern und die Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu stärken. Investitionen und Tarifabweichung stehen somit in einer Wechselbeziehung. Mit Blick auf den Charakter von Tarifabweichungen als Tauschpakete lässt sich dies im Grunde so interpretieren, dass der materielle Beitrag der Belegschaften in Form der Konzession im Unternehmen mehr oder weniger reinvestiert wird – zumindest wird dies mit der Vereinbarung so beschlossen. Die Stärkung der Konkurrenzfähigkeit durch Innovationen ist von besonderer Relevanz für Sanierungsfälle, in denen betriebliche Strukturprobleme zu bewältigen sind. Vor allem hier können temporäre und begrenzte Tarifabweichungen ein probates Mittel sein, Organisations- und Managementprobleme zu überwinden und den Unternehmen somit die Möglichkeit zu geben, nach der Krisensituation wieder zu den Normen des Flächentarifvertrages zurückzukehren.

Tarifabweichungen und betriebliche Beschäftigungsbündnisse können stabilisierende Impulse mit sich bringen, da sie einen Spielraum für temporäre betriebsspezifische Lösungen bieten.

Allerdings werden Tarifabweichungen auch in Zukunft nur auf einen relativ geringen Anteil von Unternehmen begrenzt bleiben. Eine generelle Unterschreitung tarifvertraglicher Normen ist nicht zu erwarten. Eine Professionalisierung aller Beteiligten zum Umgang mit den hier beschriebenen Vereinbarungen ist im Interesse aller – der Belegschaften und Interessenvertretungen wie auch der Unternehmen als Ganzes. Die vorliegende Studie sollte ein Beitrag zu solcher Professionalisierung und zur Selbstreflexion sein.

## Literatur

- Achten, U. (2007). *Flächentarifvertrag und betriebsnahe Tarifpolitik. Vom Anfang der Bundesrepublik bis in die 1990er Jahre*. Hamburg: VSA.
- Artus, I., Schmidt, R. & Sterkel, G. (2000). *Brüchige Tarifrealität. Der schleichende Bedeutungsverlust tariflicher Normen in der ostdeutschen Industrie*. Berlin: edition sigma.
- Bispinck, R. (2004). Kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik – Eine schwierige Balance. *WSI-Mitteilungen*, 57 (5), 237-245.
- Bispinck, R. (Hrsg.) (2007). *Wohin treibt das Tarifsysteem?* Hamburg: VSA.
- Bispinck, R. (2008). Das deutsche Tarifmodell im Umbruch. *Wirtschaftsdienst*, 88 (1), 7-11.
- Bispinck, R. & Bahn Müller, R. (2007). Abschied vom Flächentarifvertrag? Der Umbruch in der deutschen Tariflandschaft und seine Konsequenzen für eine betriebsorientierte Tarifpolitik. In R. Bispinck (Hrsg.), *Wohin treibt das Tarifsysteem?* (S. 9-28). Hamburg: VSA.
- Bispinck, R. & Schulten, T. (2009). Re-Stabilisierung des deutschen Flächentarifvertragssystems. *WSI-Mitteilungen*, 62 (4), 201-209.
- Bispinck, R. & WSI-Tarifarchiv (2003). Tarifliche Öffnungsklauseln. Eine Analyse von rund 30 Tarifbereichen. *Informationen zur Tarifpolitik: Elemente qualitativer Tarifpolitik, Nr. 52*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Brecht, H. (2003). *Die Umsetzung von Tarifverträgen auf Betriebsebene. Das Verhältnis betrieblicher und tariflicher Rechtsetzung auf der Grundlage rechtstatsächlicher Erkenntnisse*. Berlin: Duncker & Humblot.

- 
- Brecht-Heitzmann, H. & Gröls, M. (2008). Betriebsnahe Tarifpolitik durch rückübertragbare Öffnungsklauseln. *WSI-Mitteilungen*, 61 (9), 508-514.
- Büttner, R. & Kirsch, J. (2002). Bündnisse für Arbeit im Betrieb. Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung in der Praxis. *edition der Hans-Böckler-Stiftung*, 61. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Ellguth, P. & Kohaut, S. (2008). Ein Bund fürs Überleben? Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung, *Industrielle Beziehungen*, 15 (3), 209-232.
- Haipeter, T. (2009a): Kontrollierte Dezentralisierung? Abweichende Tarifvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie. *Industrielle Beziehungen*, 16 (3), 232-253.
- Haipeter, T. (2009b): *Tarifabweichungen und Flächentarifverträge. Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Haipeter, T. (2009c). Tarifregulierung zwischen Fläche und Betrieb: Koordinierung und Praxis in der Chemie- und der Metallindustrie. *WSI-Mitteilungen*, 62 (4), 185-192.
- Hanau, P. & Adomeit, K. (2007). *Arbeitsrecht*. Neuwied: Luchterhand.
- Heinbach, W. & Schröpfer, S. (2007). Typisierung der Tarifvertragslandschaft. Eine Clusteranalyse der tarifvertraglichen Öffnungsklauseln. *IAW-Diskussionspapiere*, Nr. 28. Tübingen: Institut Arbeit und Wirtschaft.
- Huber, B., Burkhard, O. & Klebe, T. (2005). Tarifpolitik ist Betriebspolitik, Betriebspolitik ist Tarifpolitik. *WSI-Mitteilungen*, 58 (11), 656-662.
- Klimecki, R. & Gmür, M. (2001). *Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kohaut, S. & Schnabel, C. (2007). Tarifliche Öffnungsklauseln: Verbreitung, Inanspruchnahme und Bedeutung. *Sozialer Fortschritt*, 56 (2), 33-40.
- Massa-Wirth, H. (2007). *Zugeständnisse für Arbeitsplätze? Konzessionäre Beschäftigungsvereinbarungen im Vergleich Deutschland – USA*. Berlin: edition sigma.
- Massa-Wirth, H. & Seifert, H. (2004). Betriebliche Bündnisse für Arbeit nur mit begrenzter Reichweite? *WSI-Mitteilungen*, 57 (5), 246-254.

- 
- Mayring, P. (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (10. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Müller-Jentsch, W. (1997). *Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung* (2. Aufl.). Frankfurt/Main & New York: Campus.
- Müller-Jentsch, W. (2007). *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nerdinger, F. W. & Wilke, P. (2008) (Hrsg.). *Erfolgsfaktor Beteiligungskultur. Ergebnisse aus dem Projekt TiM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus*. München & Mering: Hampp.
- Nienhüser, W. & Krins, C. (2005). *Betriebliche Personalforschung*. München & Mering: Hampp.
- Berthold, N., Brischke, M. & Stettes, O. (2003). Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Eine empirische Untersuchung für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau. *Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik, Nr. 68*. Universität Würzburg.
- Olfert, K. (2006). *Personalwirtschaft*. Ludwigshafen: Kiehl.
- Pundt, A., Martins, E., Vetterlein, A. & Nerdinger, F. W. (2009). Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen. Stand der Forschung und Entwicklung eines psychologischen Forschungsmodells. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 2*. Universität Rostock.
- Rehder, B. (2003). *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel*. Frankfurt/Main & New York: Campus.
- Rosenstiel, L. von (2009). Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Beteiligung erfolgreich umsetzen. In F. W. Nerdinger & P. Wilke (Hrsg.), *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte* (S. 27-42). Wiesbaden: Gabler.
- Schaub, G. (2007). *Arbeitsrechtshandbuch. Kommentar für die Praxis*. München: Beck.
- Schramm, F. & Zachert, U. (2008). *Arbeitsrecht in der betrieblichen Anwendung, Mythen und Realität*. Mering: Hampp.

- 
- Schroeder, W. & Keudel, D. (2008). Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung. *edition der Hans-Böckler-Stiftung*, 219. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Stracke, S. & Nerdinger, F. W. (2009). „Alles unter einen Hut bringen?“ Rollen und Rollenkonflikte von Betriebsräten bei betrieblicher Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Nr. 3. Universität Rostock.
- Stracke, S. & Schneider, K. (2009). Beschäftigungssicherung durch Innovation als Aufgabe der Mitbestimmung. In F. W. Nerdinger & P. Wilke (Hrsg.), *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte* (S. 183-206). Wiesbaden: Gabler.