

# Betriebliche Bündnisse für Arbeit nur mit begrenzter Reichweite?

Heiko Massa-Wirth  
Hartmut Seifert

Auf betrieblichen Bündnissen für Arbeit ruhen beschäftigungspolitisch große Hoffnungen. Sie sollen bedrohte Arbeitsplätze sichern, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken und die Verlagerung von Arbeitsplätzen stoppen. In welchem Ausmaß diese Bündnisse bislang Verbreitung gefunden haben, zeigt der nachfolgende Beitrag. Er untersucht, welche Faktoren das Zustandekommen der Vereinbarungen begünstigen und auf welche Inhalte sich die Betriebsparteien einigen.

## 1

### Problemstellung

Tarifliche Öffnungsklauseln hatten bereits zu Beginn der 1990er Jahre den Weg für betriebliche Bündnisse für Arbeit und Wettbewerbsstärkung (BBW) geebnet. Von den neu eröffneten Möglichkeiten, tarifliche Standards auch unterschreiten zu können, haben die Betriebsparteien regen Gebrauch gemacht. Gleichwohl ist jüngst heftige Kritik aufgekommen. So hat der Bundeskanzler in seiner Rede zur Agenda 2010 im März 2003 mehr solcher betrieblichen Bündnisse reklamiert. Andernfalls müsse der Gesetzgeber eingreifen. Dieser Vorstoß der Bundesregierung erhielt breite Unterstützung aus der Wissenschaft wie auch der Opposition.<sup>1</sup> Die Unionsparteien brachten einen entsprechenden Gesetzesentwurf im Bundesrat ein, der u.a. Änderungen im Tarifvertrags- und Betriebsverfassungsgesetz vorsah.<sup>2</sup> Auch wenn dieser Vorschlag im Vermittlungsausschuss im Dezember 2003 scheiterte, so bleibt doch die zugrundeliegende Botschaft an die Tarifparteien unverändert bestehen: Die quantitative Ausweitung der betrieblichen Bündnisse soll einen qualitativen Umschlag des als verkrustet angesehenen Tarifsystems bewirken, um – so die Hoffnung – die persistenten Arbeitsmarktprobleme zu lindern. Wie hartnäckig diese Absichten verfolgt werden, demonstriert der Anfang März 2004 von den Unionsparteien erneut unternommene Vorstoß, gesetzliche Öffnungsklauseln einzuführen.

Die These der zu geringen Verbreitung von betrieblichen Bündnissen erörtert die nachfolgende Untersuchung. Basierend auf einer repräsentativen Befragung von Be-

triebsräten wird gezeigt, welche Verbreitung BBW bislang gefunden und welche Inhalte die Betriebsparteien vereinbart haben (Kap. 3). Anschließend wird mit Hilfe einer multivariaten Analyse der Frage nachgegangen, welche Faktoren den Einsatz von BBW beeinflussen (Kap. 4). Diese Analyse liefert zugleich einige Hinweise auf die Grenzen von BBW. Der empirischen Analyse vorangestellt sind einige Überlegungen zu den spezifischen Regelungsinhalten und -verfahren von BBW (Kap. 2).

## 2

### Ausgangsüberlegungen

#### 2.1 VERÄNDERTE BETRIEBS-POLITISCHE REGELUNGSMATERIALIEN UND -VERFAHREN

Als betriebliche Bündnisse für Arbeit bzw. Bündnisse für Beschäftigung und Wettbewerbsstärkung (BBW)<sup>3</sup> lassen sich Vereinbarungen zwischen Management und betrieblichen Interessenvertretungen verstehen, die darauf abzielen, gefährdete Beschäftigungsverhältnisse zu sichern oder sogar zusätzliche Beschäftigung zu generieren und die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern (Sisson et al. 1999). Entscheidend ist, dass es sich um beidseitige Abkommen auf kollektivvertraglicher Ebene handelt, bei denen sich beide Vertragsparteien zu Leistungen verpflichten bzw. Zugeständnisse einräumen, die auch die tariflichen Standards unterschreiten können.<sup>4</sup> Das zunächst einmal formale Prinzip der Gegenseitigkeit ist allerdings noch kein Garant für einen Äquivalententausch. Die Frage der Tauschrelationen lässt sich mit den verfügbaren Daten ange-

sichts heterogener Beschäftigtengruppen hier nicht klären.

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass BBW sowohl inhaltlich als auch prozedural Neuland betreten (Seifert 1999; Mauer/Seifert 2001; Rehder 2003; Berthold/Brischke/Stettes 2003): Inhaltlich erweitern sie den Kanon betrieblicher Aushandlungsgegenstände um zentrale Größen. Erstens geben sie die bislang exklusiv der tariflichen Ebene vorbehaltenen zentralen

1 Vgl. Sachverständigenrat (2003); Wissenschaftlicher Beirat (2003); für eine der wenigen abweichenden Meinungen, die in einer weiteren Öffnung der Flächentarifverträge eine Gefahr für die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft sehen, vgl. DIW (2004).

2 Der Entwurf sieht vor, dass betriebliche Bündnisse zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber zukünftig auch dann ohne Vorliegen einer einschlägigen tariflichen Öffnungsklausel möglich sein sollen, wenn der abweichenden betrieblichen Regelung zwei Drittel der Beschäftigten zustimmen und keine der Tarifvertragsparteien dieser Vereinbarung innerhalb von vier Wochen widerspricht (BR-Drs. 464/03).

3 Eine begriffsvereinheitlichende Konvention existiert noch nicht. So überrascht es nicht, dass man in Literatur und Praxis neben der hier verwendeten weitere Bezeichnungen findet: Beschäftigungspakt, Standorticherungsvertrag, Wettbewerbsbündnis.

4 Individualrechtliche Vereinbarungen werden hier im Unterschied zu der Untersuchung von Berthold et al. (2003) nicht einbezogen.

Heiko Massa-Wirth, Dipl. Verw. wiss., MLER, ist Promotionsstipendiat am WSI in der Hans Böckler Stiftung.

e-mail: Heiko-Massa-Wirth@boeckler.de

Hartmut Seifert, Dr., ist Abteilungsleiter des WSI in der Hans Böckler Stiftung.

e-mail: Hartmut-Seifert@boeckler.de

Regelungsparameter Lohn und Arbeitszeit für betriebliche Aushandlungsprozesse frei. Unter definierten Bedingungen gewinnen die Betriebsparteien Spielraum, diese Größen zu kontrahieren. Zweitens beziehen sie erstmalig auch quantifizierte Beschäftigungsgrößen (Sicherung oder Ausweitung des Beschäftigungsniveaus, Übernahme von Auszubildenden usw.) in das Spektrum der Regelungsinhalte ein. Die für Beschäftigung wichtigen Parameter Lohn und Arbeitszeit sind zwar traditionell zentrale tarifpolitische Regelungsgegenstände, nicht aber das Beschäftigungsniveau selbst. Über die Beschäftigung entscheiden letztlich die Arbeitgeber autonom. Dieses „right-to-manage“ schränken betriebliche Bündnisse nun ein. Die Arbeitgeber verzichten für einen bestimmten Zeitraum darauf, sämtliche Optionen der ihnen üblicherweise zur Verfügung stehenden beschäftigungspolitischen Anpassungsvarianten auch auszuschöpfen und verpflichten sich sogar, vereinbarte Beschäftigungseckwerte einzuhalten. Ein dritter Aspekt hängt eng hiermit zusammen. Die in den BBW im Tauschprozess ausgehandelten inhaltlichen Vereinbarungen verändern das Muster betrieblicher Anpassungsstrategien. Die Arbeitgeber gewinnen durch die Konzessionen der Beschäftigten Handlungsspielraum für interne (numerische, monetäre und funktionale) Flexibilität. Im Gegenzug müssen sie Abstriche bei externen Anpassungspotenzialen (Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen) hinnehmen und den Arbeitnehmern Beschäftigungsstabilität zusichern.

Diese inhaltlichen Anreicherungen betrieblicher Aushandlungsprozesse setzen prozedurale Änderungen im System der industriellen Beziehungen voraus. Erst ein neu arrangiertes Zusammenspiel von Tarif- und Betriebsvereinbarung hat den Weg frei gemacht, das inhaltliche Spektrum in der beschriebenen Weise zu erweitern und entsprechende Vereinbarungen auf der betrieblichen Ebene treffen zu können. Wenn im Sinne effizienter Verträge beide Seiten Vorteile aus den Vereinbarungen ziehen sollen (Ribhegge 2002), dann müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein, die das bisherige Arrangement von Tarif- und Betriebspolitik nicht erfüllen kann. Erstens müssen tarifliche Öffnungsklauseln Möglichkeiten bieten, bei den für die Arbeitskosten zentralen Parametern Einkommen und/oder Arbeitszeit von tariflichen Standards abweichen zu können. Dies ist mitt-

lerweile in den meisten wichtigen Tarifbereichen der Fall (Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2004). Hierbei kann unterschieden werden nach den inhaltlichen Regelungsbereichen und der Regelungsebene, der Beteiligung der Tarifparteien sowie nach den auslösenden Kriterien und den bei einer Abweichung vom Tarifvertrag zu erbringenden Gegenleistungen der Arbeitgeber (Bispinck 1998). Zweitens muss auch die Arbeitgeberseite über Leistungen verfügen und in den Tauschprozess einbringen können, die von den Beschäftigten in bestimmten Problemkonstellationen als attraktiver Tauschgegenstand angesehen werden. In Situationen, in denen Arbeitsplätze akut oder auch perspektivisch gefährdet sind, kommen befristete Beschäftigungsgarantien oder Zusagen auf Neueinstellungen, Investitionen, Verzicht auf Auslagerungen oder andere standortsichernde Maßnahmen infrage. Derartige Leistungspakete sind letztlich nur im Rahmen betrieblicher Vereinbarungen zu regeln, nicht aber auf der tarifvertraglichen Ebene (Rosdächer 1997).

Gegen tarifvertragliche Lösungen auf der Branchenebene sprechen die meist heterogene Wirtschaftslage der Mitgliedsbetriebe, deren jeweils unterschiedliche personal- und investitionspolitischen Handlungsalternativen sowie die fehlenden Möglichkeiten der Arbeitgeberverbände, einzelbetriebliche Personal- und Investitionsentscheidungen unmittelbar beeinflussen zu können. Wenn es in Situationen, in denen Arbeitsplatzabbau oder Standortverlagerungen drohen, darum geht, Vereinbarungen zur Sicherung von Arbeitsplätzen zu treffen, erscheint die betriebliche Regelungsebene der tariflichen überlegen. Es wäre aber ein kurzsichtiger Trugschluss anzunehmen, Bündnisse zur Beschäftigungs- und Standortsicherung könnten und sollten allein eine Angelegenheit betrieblicher Aushandlungsprozesse sein. Ohne tariflich abgesicherte Vorleistungen wächst das Risiko asymmetrischer Vereinbarungen, bei denen die Arbeitgeber im Sinne von „concession bargaining“ den Beschäftigten Zugeständnisse abverlangen können, ohne im Gegenzug Leistungen zuzusagen zu müssen. Diese Annahme wird in den nachfolgenden empirischen Analysen zu überprüfen sein.

Welche Leistungen im Sinne einer Effizienzverbesserung aus Sicht der beiden Parteien jeweils als attraktiv bzw. vorteilhaft gelten, hängt primär von der wirt-

schaftlichen Situation des Betriebes, den damit verbundenen Arbeitsplatzrisiken für einzelne Beschäftigtengruppen, deren alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten und damit von der allgemeinen Arbeitsmarktlage sowie den dadurch verursachten Mobilitätskosten usw. ab. Diese Zusammenhänge sind nun zu diskutieren.

## 2.2 KOSTEN- UND PRODUKTIVITÄTSVORTEILE FÜR ARBEITGEBER

Betriebliche Bündnisse für Arbeit zielen generell darauf ab, die Arbeitskosten zu senken und die Arbeitsproduktivität zu erhöhen. Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Betriebe diese Ziele je nach wirtschaftlicher Situation mit unterschiedlichen Maßnahmebündeln zu realisieren versuchen (Mauer/Seifert 2001; Berthold et al. 2003). In wirtschaftlich prekärer Situation bei unausgelasteten Produktionskapazitäten favorisieren sie kürzere und flexiblere Arbeitszeiten sowie monetäre Anpassungen. Bei guter Auftragslage setzen sie auf längere Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten. Die Vorteile, die Betriebe aus derartigen Anpassungsmaßnahmen ziehen können, liegen auf der Hand: Bei rückläufiger Nachfrage senkt die befristete Kürzung von Löhnen und Gehältern unmittelbar die Arbeitskosten. Phasen mit schwacher Kapazitätsauslastung und Ertragslage lassen sich so überbrücken. Arbeitszeitkonten, der Abbau von Überstunden und die Verkürzung der Regelarbeitszeiten ermöglichen darüber hinaus den flexiblen und bedarfsgenauen Einsatz des Faktors Arbeit. Durch den periodenübergreifenden Ausgleich von Mehr- und Minderarbeit lassen sich zudem die direkten Arbeitskosten durch die Vermeidung von Überstundenzuschlägen senken (DGFP 1998).

Mit dieser Strategie der internen Flexibilität und dem Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen vermeiden Betriebe vor allem Entlassungskosten (Sozialpläne, Abfindungen) und bei (konjunktureller) Nachfragebelebung Rekrutierungskosten. Sie profitieren ferner vom Erhalt betriebspezifischen Humankapitals und vermeiden eine Entlassselektion nach Sozialplankriterien. Schließlich bleiben den Betrieben eingespielte Arbeitsteams erhalten, wodurch Teamproduktivität gesichert werden kann. Implizite Kontrakte können somit fortbestehen. Der Verzicht auf Entlassungen (Mengenanpassung) bei gleichzeitiger Neuverhandlung von Lohn und Ar-

beitsbedingungen in betrieblichen Bündnissen kann damit als effizienter Vertrag interpretiert werden (McDonald/Solow 1981; Kaufman/Martinez-Vazquez 1990; Ribhegge 2002).

Beschäftigungs- und Standortzusagen tragen schließlich auch zum Erhalt eines kooperativ-partnerschaftlichen Betriebsklimas bei. Die Belegschaften werden eher zur aktiven Mitarbeit an Restrukturierungsprogrammen bereit sein, wenn sie nicht befürchten müssen, selbst die ersten Opfer von Rationalisierungsbemühungen zu werden.

Betriebe mit guter Auftragslage können durch die Verlängerung von Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten (Einführung von Samstags- und Sonntagsarbeit) ihre Produktionskapazitäten erweitern, ohne zusätzliche Investitionen vornehmen zu müssen. Die intensivere Nutzung des vorhandenen Kapitalstocks reduziert die Kapitalstückkosten. In Rechnung zu stellen sind demgegenüber erhöhte Arbeitskosten, falls für diese Arbeitszeiten Zuschläge zu zahlen sind.

Gegenüber diesen Vorteilen auf der Habenseite von BBW sind die Leistungen abzuwägen, die die Arbeitgeber in den Tausch einbringen. Vereinbarungen von bindenden Beschäftigungsgarantien sind für sie nicht immer risikofrei. Solange Dauer und Intensität der Krise unsicher sind, geben Betriebe mit dem Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen ein entscheidendes Instrument der Personalanpassung aus der Hand. Beschäftigungszusagen sind nur schwer und unter hohen materiellen und immateriellen Kosten (hohe Abfindungszahlungen, zerrüttetes Betriebsklima) reversibel.

Aber auch verschlechterte Arbeitsstandards, flexibilisierte Arbeitszeiten und abgesenkte Löhne und Gehälter können für Betriebe schwer kalkulierbare Risiken bergen (Bewley 1999; Campbell/Kamlani 1997; Pfeiffer 2003). Die Gefahr besteht, dass hochqualifizierte, wettbewerbsstarke Mitarbeiter Einkommensminderungen oder ungünstige Arbeitszeiten nicht akzeptieren und abwandern. Betriebsspezifisches Humankapital, das für Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen dringend benötigt wird, kann verloren gehen. Derartige Reaktionen sind umso wahrscheinlicher, je stärker sich die resultierende Effektiventlohnung an den allgemeinen Marktlohn annähert und je attraktiver für die von einem eventuellen Arbeitsplatzverlust be-

troffenen Arbeitnehmer die Möglichkeiten einer Alternativbeschäftigung auf dem externen Arbeitsmarkt sind.

Die Absenkung übertariflicher Entgeltbestandteile kann die Leistungsbereitschaft der verbliebenen Beschäftigten negativ beeinflussen. Mit der Verringerung des Effizienzlohnanteils am Gesamtverdienst steigt die Gefahr der Leistungszurückhaltung (shirking), so dass sich die anfallenden Monitoringkosten erhöhen können. Wenn Unternehmen die Gefahr der Leistungszurückhaltung und den möglichen Verlust von Humankapital fürchten müssen, können sie Bereitschaft zeigen, Lohnrigiditäten zu akzeptieren und auch in Krisenzeiten Löhne und Gehälter nicht sofort zu senken (Franz/Pfeiffer 2003; Franz et al. 2000).

### 2.3 ARBEITNEHMEREFFEKTE

Für Beschäftigte liegt der Hauptvorteil von BBW in der vereinbarten höheren Arbeitsplatzsicherheit. Ein ansonsten kurz- oder auch mittelfristig drohender Arbeitsplatzverlust kann mit direkten wie indirekten Kosten verbunden sein. Direkte Kosten entstehen bei nicht vermeidbarer Arbeitslosigkeit durch den Wegfall des Arbeitseinkommens, den befristete Lohnersatzleistungen nicht ausgleichen können. Die Einkommensrisiken hängen erstens von den Entlassungsrisiken und zweitens von den Wiederbeschäftigungschancen ab, die jeweils gruppenspezifisch unterschiedlich verteilt sind. Mit dem Qualifikationsgrad, der Dauer der Betriebszugehörigkeit und den Unterhaltungspflichten sinkt das Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren. Ein besonders hohes Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit tragen Ältere und geringqualifizierte Beschäftigte. Doch selbst bei einer unmittelbaren Wiederbeschäftigung kann sich die Einkommenssituation verschlechtern. Erworbene Senioritätsprämien können ebenso verloren gehen wie die Möglichkeiten, betriebsspezifisches Humankapital zu verwerten.

BBW, die einen drohenden Arbeitsplatzverlust abwenden, ersparen den Beschäftigten aber nicht nur Kosten. Die ihnen zur Reduzierung der Arbeitskosten abverlangten Zugeständnisse haben in aller Regel ihren Preis. Sie mindern die Einkommen und/oder verschlechtern die Arbeitsbedingungen. Monetäre Einbußen entstehen nicht nur aufgrund gekürzter Entgeltbestandteile, sondern auch durch veränderte Arbeitszeitarangements, wie vor-

allem durch Überstundenabbau und Wegfall von Überstundenzuschlägen. In Branchen mit einem niedrigen Lohnniveau sowie in Betrieben, die ihre Beschäftigten lediglich nach Tarif entlohnen, ist der Spielraum für Entgeltkürzungen relativ eng begrenzt. Deshalb erscheint die Annahme begründet, dass monetäre Anpassungen sich eher auf die Kürzung von übertariflichen Zulagen oder das Aussetzen geplanter Tarifierhöhungen beziehen und seltener den tariflichen Grundlohn beschneiden.

Weniger eindeutig sind aus Sicht der Beschäftigten Vereinbarungen zur Verkürzung und Flexibilisierung der Arbeitszeit zu bewerten. Generelle Aussagen lassen sich angesichts der sehr unterschiedlichen Geld-Zeitpräferenzen der Beschäftigten kaum treffen. Erfahrungen zeigen, dass sowohl bei befristeten Arbeitszeitverkürzungen (Promberger et al. 1997) als auch bei flexiblen Arbeitszeiten auf der Basis von Arbeitszeitkonten (Seifert 2001) von Gewinnern und Verlierern auszugehen ist.

## 3

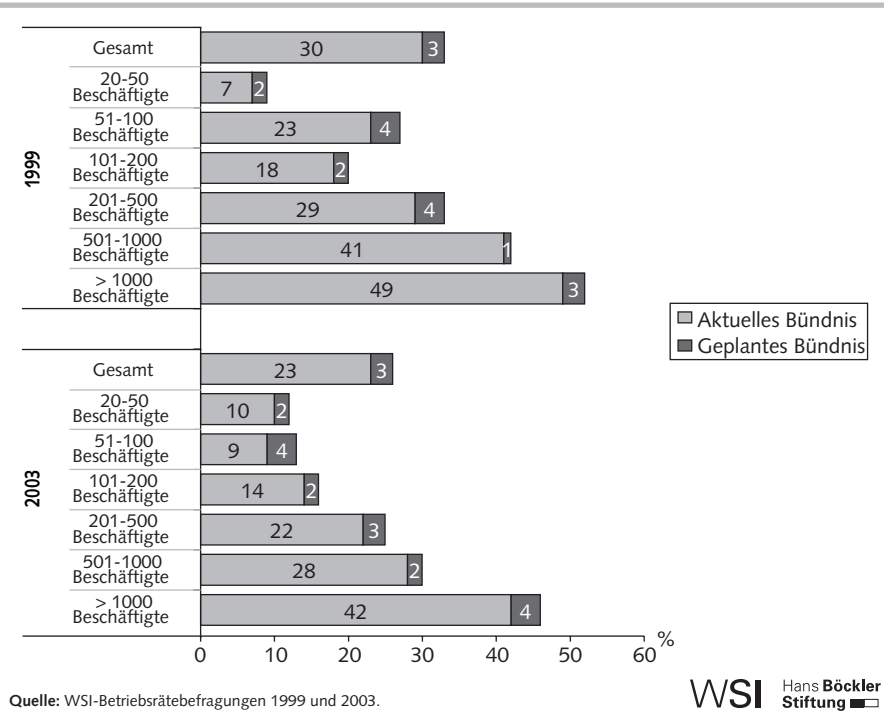
### Deskriptive Analyse

#### 3.1 METHODISCHE GRUNDLAGEN

Neueste Daten zur gesamtwirtschaftlichen Verbreitung und Ausgestaltung betrieblicher Bündnisse in Deutschland liefert eine im Spätsommer 2003 durchgeführte Betriebsrätebefragung des WSI. Sie basiert auf einer repräsentativen Zufallsstichprobe von Betrieben mit mindestens 20 Beschäftigten. Bei einer Rücklaufquote von 16% stehen 2.477 auswertbare Fragebögen aus Betrieben aller Branchen zur Verfügung. Der postalisch verteilte Fragebogen enthielt Fragen zu den Themen Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Chancengleichheit<sup>5</sup> sowie zu BBW. Ebenso wie in der knapp vier Jahre zuvor (1999) durchgeführten Betriebsrätebefragung (1.390 auswertbare Fragebögen) wurden Informationen zur Verbreitung betrieblicher Bündnisse, den vereinbarten Inhalten sowie zum Verhältnis zwischen BBW und Tarifvertrag erhoben (Mauer/Seifert 2001). Der gewonnene Datensatz wurde unter Verwendung der aktuellsten Ergebnisse des IAB-

5 Vgl. den Beitrag von *Klenner* in diesem Heft.

**Abb. 1: Verbreitung betrieblicher Bündnisse nach Größenklassen 1999 und 2003 - in % -**



Betriebspanels (2002) nach geografischer Lage, Betriebsgrößenklassen und Branchenverteilung gewichtet, so dass nicht nur repräsentative Aussagen hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung von BBW zulässig sind, sondern auch ein Längsschnittvergleich mit den ebenfalls gewichteten Ergebnissen der früheren Befragung 1999 möglich ist.<sup>6</sup> Auch wenn kein Paneldesign vorliegt und damit streng genommen keine Verlaufsaussagen möglich sind, erscheint es aufgrund der relativ hohen Fallzahlen vertretbar, zumindest die aggregierten Ergebnisse als repräsentative Querschnittserhebungen zu unterschiedlichen Befragungszeitpunkten zu vergleichen.

### 3.2 VERBREITUNG

Zum Befragungszeitpunkt, zweite Jahreshälfte 2003, wendeten rund 23 % der mitbestimmten Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten eine betriebliche Vereinbarung zur Beschäftigungs- und Standortsicherung an, in 3 % der Betriebe verhandelten die Betriebsparteien noch über ein Bündnis. Weitere 6 % der Betriebe haben in den zurückliegenden fünf Jahren eine Vereinbarung befristet angewandt, diese aber wieder beendet (*Abbildung 1*). Im Vergleich zu 1999, als 30 % der befragten Betriebe ein BBW vereinbart hatten, hat die Bündnis-

quote abgenommen. Offensichtlich scheint eine gewisse „Sättigung“ in der Verbreitung von BBW eingetreten zu sein. Denkbar ist, dass entgegen verbreiteten Annahmen nicht in allen betrieblichen Kontexten die notwendigen Voraussetzungen (Spielraum für Konzessionen bei Arbeitszeit und Einkommen sowie vor allem beiderseitiges Interesse) erfüllt sind, die den Abschluss eines BBW aus Sicht der beteiligten Akteure vorteilhaft erscheinen lassen.

In Ostdeutschland werden Bündnisse etwas häufiger (28 %) als in Westdeutschland (22 %) vereinbart. An dieser Relation hat sich gegenüber 1999 (35 % Ost, 29 % West) kaum etwas geändert.

Wie bereits in der vorangegangenen Befragung wird nach wie vor ein positiver Einfluss der Betriebsgröße bestätigt: In Großbetrieben mit über 1000 Mitarbeitern ist der Bündnisanteil mit 42 % rund viermal so hoch wie in Kleinbetrieben zwischen 20 und 50 Beschäftigten. Insgesamt decken die Bündnisbetriebe 49 % der Beschäftigten in unserem Untersuchungssample ab, also deutlich mehr als der Betriebsanteil indiziert. Die Vermutung liegt nahe, dass in Großbetrieben die Voraussetzungen (professionalisierte Personalabteilungen und Betriebsräte) für die Anwendung beschäftigungssichernder Vereinbarungen im Vergleich zu Kleinbetrieben günstiger sind. Denkbar ist, dass in klein-

betrieblichen Arbeitszusammenhängen häufig informelle bzw. einzelvertragliche Vereinbarungen getroffen bzw. den Beschäftigten aufgezwungen werden, die in ihren Inhalten und Funktionen durchaus mit den hier untersuchten Bündnisvereinbarungen vergleichbar sein können.<sup>7</sup>

Betriebliche Bündnisse finden in den einzelnen Wirtschaftsbereichen unterschiedliche Resonanz. Den höchsten Anteil an Bündnisbetrieben verzeichnen die Unternehmensdienstleistungen (36 %). Am anderen Ende der Skala fällt ihre relativ geringe Verbreitung im Bereich des Handels (9 %) auf. Dieses Ergebnis überrascht, weil der Handel, speziell der Einzelhandel, seit einigen Jahren unter Konjunktur- und Strukturproblemen leidet (Überkapazitäten bei Verkaufsflächen, Nachfrageschwäche, verschärfter Preiswettbewerb) und kontinuierlich Beschäftigung reduziert hat. Die Abstinenz bei den BBW kann mit dem hohen Anteil kleinerer Betriebe zu tun haben aber auch damit, dass im Handel auf Seiten der Beschäftigten die Margen für Kosten senkende Vereinbarungen enger als in anderen Wirtschaftsbereichen abgesteckt sind. Hierfür sprechen ein relativ geringes (Tarif-)Lohnniveau (Schäfer 2003), ein traditionell hoher Anteil atypischer Beschäftigungsformen (Teilzeit, geringfügig Beschäftigte, Befristung) sowie bereits stark flexibilisierte Arbeitszeitsysteme (Voss-Dahm 2003). Angesichts der generellen Strukturprobleme (ruininöser Preiswettbewerb, Überkapazitäten, schwache Binnennachfrage) können hier Lohnzugeständnisse keine Abhilfe schaffen, sondern würden im Gegenteil die Kostensenkungsspirale nur noch weiter anheizen (vgl. den Beitrag von Bispinck in diesem Heft).

Betriebliche Bündnisse sind, wie auch frühere Studien bereits zeigen konnten (Mauer/Seifert 2001; Berthold et al. 2003), nicht auf Krisenbetriebe beschränkt geblieben. Zwar weisen Betriebe mit schlechter Wirtschaftslage eine etwas höhere Bündnisquote auf als prosperierende Betriebe; die Differenzen fallen allerdings nicht allzu groß aus.

<sup>6</sup> Zu den methodischen Grundlagen der Befragung aus 1999 vgl. Schäfer (2001).

<sup>7</sup> Vgl. hierzu Berthold et al. (2003), die in ihrer Untersuchung für den Maschinen- und Anlagenbau auch einzelvertragliche Regelungen in ihre Bündnisdefinition einschließen und dementsprechend auch einen leicht höheren Verbreitungsgrad betrieblicher Bündnisse ausweisen.

Rigide Tarifverträge werden in der öffentlichen Debatte, wie eingangs erwähnt, häufig als Hemmnis für BBW angesehen. Dagegen nennen die Betriebsräte als hauptsächlichsten Grund für das Fehlen einer Beschäftigungsvereinbarung, dass schlicht kein Bedarf bestehe (42%). Bedeutsam ist ferner, dass selbst dort, wo sie Bedarf sehen, BBW noch nicht zum Thema zwischen den Betriebsparteien geworden sind (32%). Deutlich häufiger als das Fehlen einer tariflichen Öffnungsklausel (5%) wird zudem beklagt, dass Initiativen des Betriebsrats am Widerstand der Geschäftsführung gescheitert seien (14%).

### 3.3 INHALTE

#### 3.3.1 KONZESSIONEN DER ARBEITNEHMER

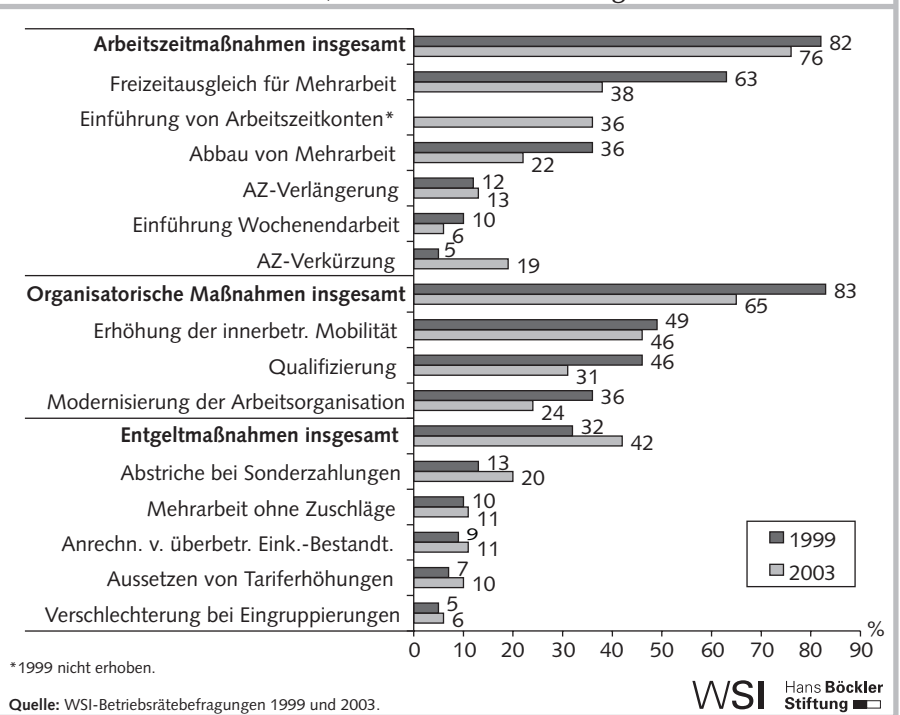
Inhaltlich lässt sich die breite Palette der vereinbarten Maßnahmen grob nach den Komplexen Arbeitszeit, Einkommen und Arbeitsorganisation bündeln. Maßnahmen zur Arbeitszeitanpassung (76%) dominieren, gefolgt von Veränderungen der Arbeitsorganisation (65%) und des Einkommens (42%) (Abbildung 2).

Im Vergleich zur Erhebung von 1999 fällt auf, dass der relative Anteil einkommensrelevanter Maßnahmen zugenommen hat. Während die Häufigkeitsanteile bei Arbeitszeit- und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen zurückgingen, hat sich der Anteil der Bündnisvereinbarungen mit Entgeltmaßnahmen um 10 Prozentpunkte erhöht. Die Gewichtsverlagerung hin zu Entgeltmaßnahmen und der relative Bedeutungsverlust der beiden anderen Regelungskomplexe können als Reifeprozess und als Zeichen der Irreversibilität qualitativer Arbeitnehmerkonzessionen interpretiert werden. Geänderte Arbeitszeit- und Organisationsstrukturen dürften nach Beendigung eines Bündnisses nicht wieder auf den status-quo-ante zurückgenommen werden. Sollte sich diese Vermutung als zutreffend erweisen, so ist bei wichtigen Regelungsbereichen von einem allmählich schwindenden Tauschpotenzial auszugehen, das die Beschäftigten in die Aushandlung zukünftiger BBW einbringen könnten. Damit wächst der Druck auf monetäre Parameter (Seifert 2000, S. 441 f.).

Die Vereinbarungen zur Arbeitszeit betreffen sämtliche drei Zeitdimensionen Dauer, Lage und Verteilung. Sie reichen von der befristeten Verkürzung aber auch Ver-

**Abb. 2: Inhalte betrieblicher Bündnisse 1999 und 2003**

- in % aller Bündnisbetriebe; Mehrfachantworten möglich -



längerung der Regelarbeitszeit über die Begrenzung der Mehrarbeit bzw. deren Umwandlung in Freizeit, die Einführung bzw. Ausweitung individueller Arbeitszeitkonten bis hin zur Vereinbarung von zusätzlicher Wochenendarbeit. Stark an Bedeutung verloren haben Vereinbarungen über Abbau von und Freizeitausgleich für Mehrarbeit. Hierfür dürfte neben der verschlechterten Konjunkturlage vor allem die weitere Einführung von Arbeitszeitkonten verantwortlich sein, die meistens dazu dienen, zuschlagpflichtige Überstunden zu ersetzen.

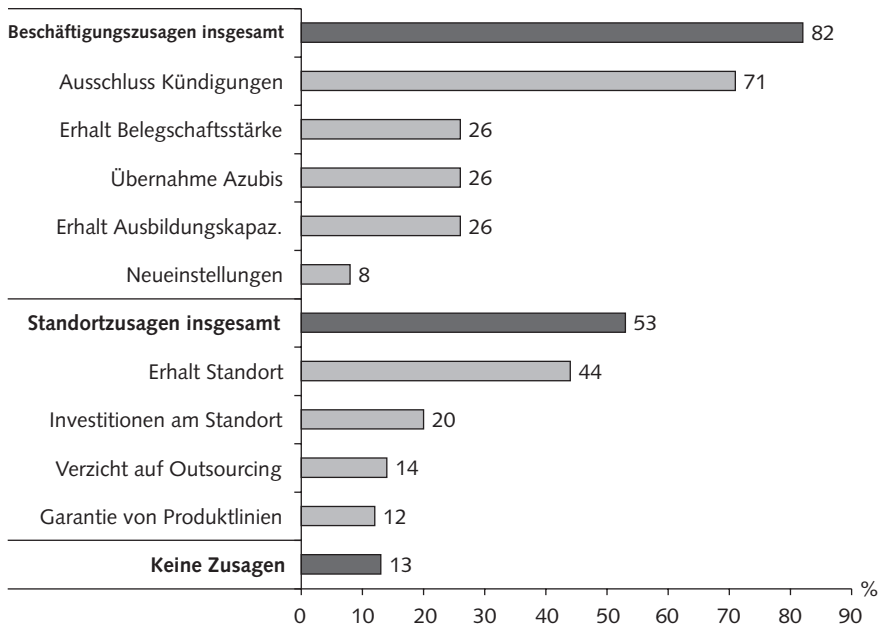
Immer mehr Betriebe vereinbaren befristete Arbeitszeitverkürzungen, um bedrohte Beschäftigungsverhältnisse zu sichern. Der Anteil der Betriebe, die auf dieses Instrument setzen, hat von 5% auf 19% zugenommen. Den umgekehrten Weg der Arbeitszeitverlängerung schlagen dagegen nur 13% der Betriebe ein. Deren Anteil ist seit 1999 in etwa stabil geblieben. Die Verkürzung der Arbeitszeit gilt für 17% und die Verlängerung für 7% der Beschäftigten (in mitbestimmten Betrieben mit mindestens 20 Beschäftigten). Der Druck zur Verlängerung der Arbeitszeit geht also offensichtlich vorrangig von den kleineren Betrieben aus.

Mit Arbeitszeitmaßnahmen eng verbunden sind die in rund zwei Dritteln der Vereinbarungen beschlossenen arbeitsor-

ganisatorischen und personalpolitischen Veränderungen. Um die durch flexibilisierte Arbeitszeitanpassungen in Aussicht gestellten Effizienzgewinne auch tatsächlich realisieren zu können, sind häufig neu zugeschnittene Organisationsstrukturen und entsprechende Qualifizierungen der Beschäftigten notwendig.

Die in etwas mehr als einem Drittel der Betriebe vereinbarten Kürzungen des Entgelts betreffen sowohl außertarifliche als auch tarifliche Leistungskomponenten. Maßnahmen der ersten Kategorie überwiegen. Dieses Ergebnis überrascht nicht, da diese Einkommenskomponenten weniger durch Tarifverträge gesichert sind und tarifliche Öffnungsklauseln nicht in allen Bereichen monetäre Konzessionen zulassen. Unabhängig aber von diesen institutionellen Besonderheiten weist der im Vergleich zu temporalen und organisatorischen Maßnahmen deutlich geringere Verbreitungsgrad monetärer Anpassungen auf die bereits oben diskutierten möglichen negativen Begleiteffekte hin, die Entgeltkürzungen auf die Arbeitsbereitschaft der betroffenen Beschäftigten haben können (Franz/Pfeiffer 2003, S. 43). Einkommenseinbußen müssen die Beschäftigten zwar auch bei einer Verkürzung der Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich hinnehmen. Sie erhalten hierfür allerdings neben den Beschäftigungszusagen auch ein Mehr an Freizeit.

**Abb. 3: Arbeitgeberzusagen in betrieblichen Bündnissen 2003**  
- in % aller Bündnisbetriebe; Mehrfachantworten möglich -



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2003.

WSI Hans Böckler Stiftung

### 3.3.2 ARBEITGEBERZUSAGEN

In der überwiegenden Mehrzahl (87 %) der Bündnisse konnten die Betriebsräte die Arbeitgeber auf konkrete Zusagen festlegen (Abbildung 3). Gegenüber 1999 hat sich aber der Anteil der BBW verdoppelt, die das in unserer Definition zugrunde gelegte Prinzip der Reziprozität verletzen. Sollte sich diese Entwicklung fortsetzen, so würde dies einem Paradigmenwechsel gleichkommen und auf eine Abkehr vom sozialpartnerschaftlichen Modell des gegenseitigen Tausches hin zu einem Concession-bargaining-Modell nach amerikanischem Muster hinauslaufen (Rosdächer/Stehle 1996).

Wenn unter den gegebenen Verhandlungsbedingungen bislang noch von einer aus Arbeitnehmersicht relativ erfolgreichen Verhandlungsbilanz gesprochen werden kann, dann ist dies nicht nur auf die unmittelbare Verhandlungsmacht der Betriebsräte oder das Good-will der Arbeitgeber zurückzuführen, sondern sicherlich wesentlich auf die den Arbeitnehmervertretern durch die Institution der Flächentarifverträge verliehene Sekundärmacht. Tarifverträge legen oftmals abschließend fest, welche konkreten Gegenleistungen der Arbeitgeber zu erbringen hat, wenn eine Öffnungsklausel zur Abweichung von tariflichen Mindestbedingungen in Anspruch

genommen werden soll (Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2004). So ist es auch nicht verwunderlich, dass die Tauschbilanz in Betrieben ohne Tarifbindung für die Beschäftigten schlechter ausfällt. Ein gutes Drittel (35 %) der Vereinbarungen enthält keine korrespondierenden Gegenleistungen der Arbeitgeber. In tarifgebundenen Betrieben liegt der Vergleichswert bei 11 %.

Bei den Arbeitgeberzusagen ist zwischen direkt wirkenden Beschäftigungs- und indirekt arbeitsplatzsichernden Standortgarantien zu unterscheiden. Am häufigsten verzichten Arbeitgeber befristet auf ihr Recht, betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen, gefolgt von der Zusage, den bestehenden Standort bzw. die von einer eventuellen Schließung bedrohten Betriebsteile zu erhalten (Abbildung 3). In 8 % der Vereinbarungen sagten die Arbeitgeber Neueinstellungen zu. Dieser Befund entspricht nicht Insider-Outsider-Überlegungen, denen zufolge Betriebsräte primär die arbeitsplatzbesitzenden Insider im Blick haben und diese vor Außenseiterkonkurrenz zu bewahren suchen (Lindbeck/Snowder 2001). Verständlich wird dies, wenn man berücksichtigt, dass bei betrieblichen Bündnissen oftmals auch Gewerkschaften als direkte Verhandlungspartner beteiligt sind und diese nicht notwendigerweise ausschließlich die Interessen der Betriebsangehörigen vertreten, sondern auch

an einer Ausweitung der Beschäftigung interessiert sind. Die Zusage von Neueinstellungen geht oftmals mit zusätzlichen Investitionszusagen der Betriebe einher. In diesen Fällen ist davon auszugehen, dass die Arbeitgeberseite zusätzliche Investitionen von Konzessionen der Beschäftigten abhängig gemacht hat.

### 3.4 WIRTSCHAFTLICHE LAGE

In inhaltlicher Hinsicht zeigt sich ebenso wie in früheren Studien ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Auftragslage bzw. der Gewinnsituation und den vereinbarten Maßnahmen (Mauer/Seifert 2001; Berthold et al. 2003). Wirtschaftlich erfolgreiche Betriebe vereinbaren in erster Linie Maßnahmen, die auf eine Erhöhung der Produktivität bzw. eine Ausweitung der Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten abzielen (Abbildung 4). Dagegen sehen erwartungsgemäß Bündnisse in Betrieben mit einer schlechten Auftragslage bzw. Gewinnsituation in erster Linie die Arbeitskosten senkende Zugeständnisse der Beschäftigten in Form von Arbeitszeit- bzw. Einkommenskürzungen vor.

Die wirtschaftliche Lage beeinflusst auch die Laufzeit der Vereinbarungen. In wirtschaftlich erfolgreichen Betrieben liegt der Medianwert der Laufzeit mit 36 Monaten rund doppelt so hoch wie in Krisenbetrieben (19 Monate). In wirtschaftlich angeschlagenen Betrieben scheinen BBW vorrangig dazu zu dienen, kurzfristig eine konjunkturelle Krise überleben zu können. Florierende Betriebe sehen dagegen die Flexibilisierung und Modernisierung der Arbeits(zeit)organisation als langfristige Aufgabe an, die dauerhaft die Wettbewerbsfähigkeit stärken soll. Die längere Laufzeit betrieblicher Vereinbarungen in prosperierenden Betrieben könnte aber auch auf die höhere Verhandlungsmacht der Arbeitnehmervertretungen zurückzuführen sein.

## 4 Multivariate Analyse

Zwei Fragen sollen nun mit Hilfe eines binär-logistischen Regressionsmodells überprüft werden. Die Analyse soll diejenigen Determinanten identifizieren, die erstens die Verbreitung von BBW und zweitens die Wahrscheinlichkeit asymmetri-

scher Vereinbarungen ohne Arbeitgeberleistungen beeinflussen. Erst mit multivariaten Analyseverfahren lassen sich die Interaktionseffekte isolieren und die Determinanten für die Verbreitung und Ausgestaltung betrieblicher Bündnisse bestimmen.

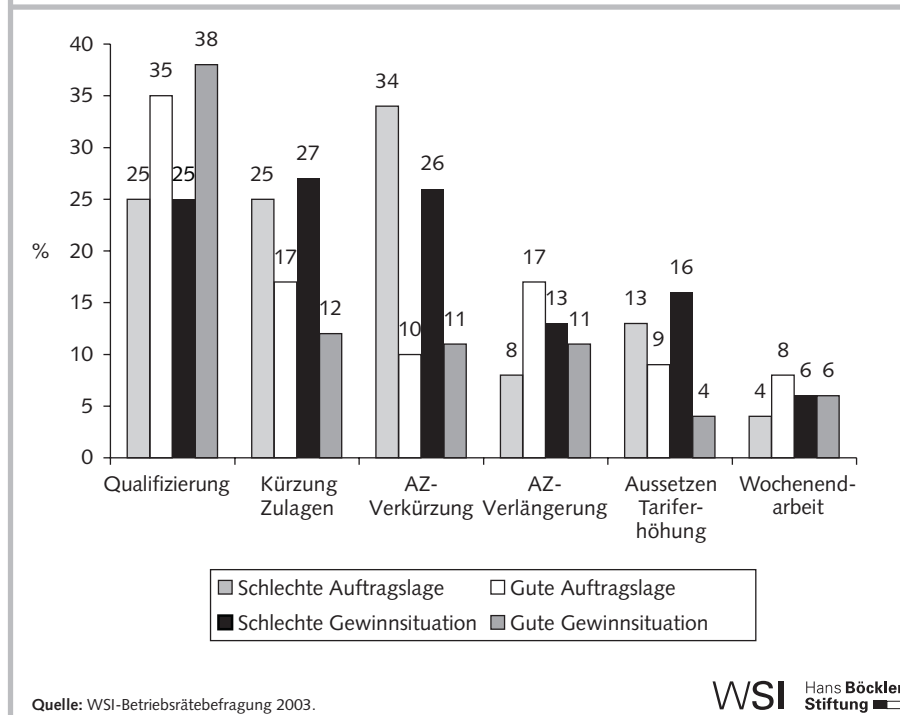
#### 4.1 VERBREITUNG

Die Güte des ersten Modells liegt mit einem erklärten Varianzanteil von 24 % für logistische Regressionsanalysen noch im akzeptablen Bereich (Tabelle 1). Das Modell kann den bereits in der bivariaten Analyse identifizierten Betriebsgrößeneffekt bestätigen. Die Zugehörigkeit eines Betriebes zur Gruppe der Kleinbetriebe (20–50 Beschäftigte) liefert den insgesamt höchsten Erklärungsbeitrag, d.h. Kleinbetriebe schließen mit einer sehr geringen Wahrscheinlichkeit ein betriebliches Beschäftigungsbündnis ab.<sup>8</sup> Einzelvertragliche Regelungen sind hier offenbar bedeutsamer (Berthold et al. 2003). Im Vergleich der Branchendummies fallen die Sektoren Banken und Versicherungen und eingeschränkt die Unternehmensdienstleistungen mit signifikanten Ergebnissen auf. In diesen Branchen sind betriebliche Bündnisse unabhängig von alternativen Einflüssen wie Tarifbindung und Betriebsgröße häufiger verbreitet.

Die in der öffentlichen Diskussion vertretene Ansicht, Flächentarifverträge seien flexibilisierungshemmend, lässt sich mit den hier gewonnenen Untersuchungsergebnissen nicht untermauern. Vielmehr ist in tarifgebundenen Betrieben, und speziell in Betrieben mit Haustarifvertrag, die Wahrscheinlichkeit eines betrieblichen Bündnisses höher zu veranschlagen als in tariffreien Betrieben. Das mögliche Gegenargument, dass betriebliche Bündnisse in diesen Betrieben aufgrund der fehlenden überbetrieblichen Regulierung oftmals nicht notwendig seien, trägt nur bedingt. Tariffreie Betriebe orientieren sich bei der Fixierung von Lohn und Arbeitszeit häufig an den tariflichen Normen (Kohaut/Schnabel 2003).

Einen erwartungsgemäß ebenfalls starken Erklärungsbeitrag liefert die Dummyvariable zur Ost-West-Differenzierung. In Betrieben in Ostdeutschland kommen unabhängig von der Betriebsgröße und der ebenfalls berücksichtigten Ertragslage mit deutlich größerer Wahrscheinlichkeit betriebliche Bündnisse zustande. Offensicht-

**Abb. 4: Arbeitnehmerzustände und wirtschaftliche Lage des Betriebs** - in % aller Bündnisbetriebe -



lich üben der höhere Anteil tarifungebundener Betriebe sowie die stärkeren Lohnunterschieden zwischen tariffreien und tarifgebundenen Betrieben in Ostdeutschland Druck auf tarifliche Standards aus. Von den beiden Faktoren für die wirtschaftliche Lage hat lediglich die Gewinnsituation einen signifikanten Einfluss, nicht jedoch die Auftragslage. Eine gute bis sehr gute Ertragslage senkt die Wahrscheinlichkeit eines betrieblichen Bündnisses, dagegen zeigt eine positive Auftragslage zwar das erwartete Vorzeichen, liefert jedoch kein signifikantes Ergebnis. Dies bestätigt wiederum den Befund der bivariaten Analyse, wonach die wirtschaftliche Situation des Betriebes nicht ohne weiteres die Verbreitung betrieblicher Bündnisse, wohl aber ihre konkrete Ausgestaltung erklären kann (Mauer/Seifert 2001). Auch Betriebe mit vollen Auftragsbüchern vereinbaren betriebliche Bündnisse. Im Vordergrund steht hier das Ziel, die Betriebsnutzungszeiten und damit das Produktionspotenzial kostengünstig auszuweiten.

Einen signifikanten Erklärungsbeitrag liefert ferner das Kooperationsverhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat. Als Indikator hierfür dienen Behinderungen des Betriebsrats durch den Arbeitgeber bei der Wahrnehmung seiner Mitbestimmungsrechte. Wird der Betriebsrat in seiner täglichen Arbeit durch den Ar-

beitgeber selten oder nie behindert, so erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass ein betriebliches Beschäftigungsbündnis zustande kommt. Kompromissfähige Lösungen gedeihen offensichtlich eher bei gegenseitiger Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft.

Die Struktur der Beschäftigung hat insofern einen signifikanten Einfluss, als Betriebe mit einem hohen Männeranteil häufiger BBW vereinbaren. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass Frauen in höherem Maße in Tätigkeiten mit vergleichsweise geringen Löhnen und hohem Grad an zeitlicher Flexibilität beschäftigt sind, in denen nur noch ein relativ geringes Potenzial für Konzessionen besteht.

#### 4.2 ASYMMETRISCHE BÜNDNISSE

Das zweite logistische Regressionsmodell bestimmt die Erklärungsfaktoren für Vereinbarungen ohne Arbeitgeberzusagen (Tabelle 2). Wie bereits die bivariaten Ergebnisse nahe legten, senkt die Bindung eines Betriebes an einen Flächen- bzw.

<sup>8</sup> Im logistischen Regressionsmodell weisen odd ratios unter 1 auf einen negativen, Werte über 1 dagegen auf einen positiven Einfluss der Erklärungsvariablen auf die abhängige Variable hin.

**Tabelle 1: Binäre logistische Regression, abhängige Variable: Bündnis vorhanden**

	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	Sig.	Odd Ratios
Geringe Behinderung des BR durch AG	0,687	0,183	14,099	0,000	1,988***
Auftragslage gut / sehr gut	-0,163	0,149	1,201	0,273	0,849
Gewinnsituation gut / sehr gut	-0,342	0,147	5,444	0,020	0,710**
Anteil Männer im Betrieb	0,020	0,003	35,994	0,000	1,020***
Keine Tarifbindung (Referenz)			39,064	0,000	
Verbandstarif	0,803	0,207	15,070	0,000	2,232***
Haustarif	1,474	0,239	38,080	0,000	4,366***
Ostdeutschland	0,674	0,166	16,571	0,000	1,963***
Produzierendes Gewerbe (Referenz)			15,918	0,026	
Baugewerbe	-0,112	0,354	0,100	0,752	0,894
Handel	-0,435	0,274	2,521	0,112	0,648
Verkehr und Nachrichten	0,142	0,219	,421	0,516	1,153
Banken und Versicherungen	0,577	0,242	5,675	0,017	1,781**
Unternehmensdienstleistungen	0,574	0,292	3,850	0,050	1,775*
Sonstige Dienstleistungen	-0,004	0,205	0,000	0,983	0,996
Sonstige Branche	-0,498	0,579	0,740	0,390	0,608
20– 50 Beschäftigte (Referenz)			92,077	0,000	
51– 100 Beschäftigte	0,031	0,350	0,008	0,930	1,031
101– 200 Beschäftigte	0,340	0,318	1,142	0,285	1,405
201– 500 Beschäftigte	0,940	0,299	9,863	0,002	2,561***
501–1000 Beschäftigte	1,328	0,306	18,801	0,000	3,772***
über 1000 Beschäftigte	1,743	0,294	35,207	0,000	5,715***
Konstante	-4,757	0,469	102,751	0,000	0,009

N = 1.965  
 Chi2 = 328,192 bei 19 Freiheitsgraden (Modell-Signifikanz = 0,000)  
 Nagelkerkes R2 = 0,237  
 \* = Signifikant auf dem 10% Niveau  
 \*\* = Signifikant auf dem 5% Niveau  
 \*\*\* = Signifikant auf dem 1% Niveau  
 Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2003.

WSI Hans Böckler Stiftung

Haustarifvertrag die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebsräte sich zum Abschluss einseitiger Konzessionsvereinbarungen gezwungen sehen.

Signifikant ist darüber hinaus der Einfluss der Auftrags- und mit gewisser Einschränkung auch der Ertragslage. Befinden sich Betriebe in einer günstigen wirtschaftlichen Situation, so nimmt die Wahrscheinlichkeit asymmetrischer Vereinbarungen ab. Fehlt im Unterschied zur akuten Krisensituation die Drohkulisse der unmittelbaren Entlassungen, so schwindet bei den Betrieben offenbar die Möglichkeit, den Betriebsräten Bündnisse ohne entsprechende Gegenleistungen zu oktroyieren.

Den eindeutigsten Erklärungsbeitrag liefert die Variable über die Qualität der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. Wird der Betriebsrat gar nicht oder nur selten in seiner Arbeit durch den Arbeitgeber behindert, sind auch die vereinbarten Bündnisse in aller Regel durch Reziprozität gekennzeichnet.

Die Kontrollvariablen Branche und Betriebsgröße sind nur schwach bzw. nicht signifikant. Interpretierbar bleibt gerade noch das Ergebnis für die Baubranche, in der betriebliche Bündnisse offenbar signifikant häufiger als in anderen Sektoren ohne Gegenleistungen bleiben. In dieser Branche spielen besondere wirtschaftliche Probleme eine Rolle, wie die tiefe konjunkturelle und strukturelle Krise, die in aller Regel kurzen Auftragshorizonte und der hohe Arbeitskostenanteil (Bosch/Zühlke-Robinet 2000). In dieser Situation bleiben den betrieblichen Interessenvertretungen oftmals keine alternativen Handlungsmöglichkeiten.

Während der bivariate Vergleich einen signifikanten Unterschied in der Verbreitung asymmetrischer Vereinbarungen (Ost 19% vs. West 12%) nahe legt, können die Schätzergebnisse der multivariaten Analyse diesen Befund nicht bestätigen. Die Differenzen sind im Wesentlichen durch die geringere Tarifbindung und die schlechtere wirtschaftliche Situation ostdeutscher Betriebe zu erklären.

## 5 Fazit

Betriebliche Bündnisse für Arbeit sind inzwischen fest in den personalpolitischen Strategien etabliert. Das bisherige Muster

**Tabelle 2: Binäre logistische Regression, abhängige Variable: keine Arbeitgeberzusagen**

	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	Sig.	Odd Ratios
Geringe Behinderung des BR durch AG	-1,315	0,396	11,046	0,001	0,268***
Auftragslage gut / sehr gut	-0,826	0,378	4,766	0,029	0,438**
Gewinnsituation gut / sehr gut	-0,721	0,436	2,736	0,098	0,486*
Keine Tarifbindung (Referenz)			6,280	0,043	
Verbandstarif	-1,202	0,481	6,245	0,012	0,300**
Haustarif	-1,054	0,572	3,399	0,065	0,349*
Ostdeutschland	0,201	0,393	0,260	0,610	1,222
Produzierendes Gewerbe (Referenz)			6,770	0,453	
Baugewerbe	1,461	0,756	3,733	0,053	4,311*
Handel	-0,034	0,819	0,002	0,967	0,967
Verkehr und Nachrichten	-0,003	0,595	0,000	0,996	0,997
Banken und Versicherungen	0,756	0,574	1,734	0,188	2,129
Unternehmensdienstleistungen	0,776	0,569	1,856	0,173	2,172
Sonstige Dienstleistungen	-0,001	0,466	0,000	0,998	0,999
Sonstige Branche	-0,174	1,187	0,022	0,883	0,840
20– 50 Beschäftigte (Referenz)			13,731	0,017	
51– 100 Beschäftigte	1,392	1,117	1,551	0,213	4,022
101– 200 Beschäftigte	1,991	1,049	3,604	0,058	7,324*
201– 500 Beschäftigte	0,906	1,039	0,760	0,383	2,475
501–1000 Beschäftigte	1,746	1,045	2,794	0,095	5,731*
über 1000 Beschäftigte	0,578	1,058	0,299	0,585	1,782
Konstante	-0,620	1,115	0,309	0,578	0,538

N = 433  
 Chi2 = 64,256 bei 18 Freiheitsgraden (Modell-Signifikanz = 0,000)  
 Nagelkerkes R2 = 0,241  
 \* = Signifikant auf dem 10% Niveau  
 \*\* = Signifikant auf dem 5% Niveau  
 \*\*\* = Signifikant auf dem 1% Niveau  
 Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2003.

WSI Hans Böckler Stiftung



industrieller Beziehungen haben sie tief greifend verändert. Die betriebliche Regelungsebene hat in zentralen inhaltlichen Fragen wie Lohn, Arbeitszeit und Beschäftigungsniveau an Kompetenz gewonnen. Das neu justierte Zusammenspiel von Tarif- und Betriebspolitik bietet nicht nur mehr Spielraum für betriebspezifische Lösungen. Es erweist sich bislang auch noch als einigermaßen robust, um die betrieblichen Interessenvertretungen nicht völlig schutzlos einseitig oktroyierten Vereinbarungen der Arbeitgeber auszusetzen. Welche Bedingungen in den mitbestimmungsfreien Betrieben existieren, konnte

die vorliegende Untersuchung allerdings nicht ausleuchten.

Dass betriebspezifische Regelungen nicht durch das angeblich so starre Tarifkartell behindert werden, zeigen die Ergebnisse der multivariaten Analyse: BBW sind unabhängig von der Betriebsgröße in tarifgebundenen Betrieben signifikant häufiger anzutreffen als in tariffreien. Der Tarifvertrag fördert dagegen den sozialpartnerschaftlichen Interessenausgleich: Auf Erpressungsversuchen der Arbeitgeber beruhende einseitige Vereinbarungen ohne beschäftigungssichernde Gegenleistungen haben im Tarifsektor Seltenheitscharakter.

Gleichzeitig zeichnen sich Grenzen für die Ausbreitung von BBW ab, die weniger aus institutionellen „Rigiditäten“ oder der „Vermachtung“ der Arbeitsmärkte als vielmehr aus den abnehmenden Tauschpotenzialen der Beschäftigten resultieren. In dem Maße, wie Betriebe im Rahmen von BBW die Arbeitszeit flexibilisieren, die Arbeitsorganisation umbauen oder übertarifliche Einkommensbestandteile streichen, geht Verhandlungspotenzial für erneute Vereinbarungen verloren. Vor allem in Niedriglohnbranchen, dürfte dann, wie sich bereits aktuell zeigt, der Spielraum für Konzessionen der Beschäftigten knapp werden.

## LITERATUR

- 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* 68, Universität Würzburg
- Bewley, T. F.** (1999): *Why wages don't fall during a Recession*, Cambridge
- Bispinck, R./WSI-Tarifarchiv** (2004): Kontrollierte Dezentralisierung. Eine Analyse der tariflichen Öffnungsklauseln in 80 Tarifbereichen. *Elemente qualitativer Tarifpolitik* 55
- Bosch, G./Zühlke-Robinet, K.** (2000): *Der Bauarbeitsmarkt. Soziologie und Ökonomie einer Branche*, Frankfurt/M.
- BR-Drs. 464/03** (2003): Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Arbeitsrechts (ArbRModG), 26.09.
- Campbell, C. M./Kamlani, K. S.** (1997): The Reasons for Wage Rigidity. Evidence from a Survey of Firms, in: *Quarterly Journal of Economics* 3, S. 759–789
- DGFP** (1998): *Bündnisse für Arbeit im Betrieb. Wege betrieblicher Standortsicherung*, Köln
- DIW** (2004): *Flächentarifsystem fördert Innovationswettbewerb*, in: *DIW Wochenbericht* 13
- Franz, W./Gutzeit, M./Lessner, J./Oechsler, W./Pfeiffer, F./Reichmann, L./Rieble, V./Roll, J.** (2000): *Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*, ZEW Dokumentation 00–09
- Franz, W./Pfeiffer, F.** (2003): Zur ökonomischen Rationalität von Lohnrigiditäten aus der Sicht von Unternehmen, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 1, S. 23–57
- Kaufman, B. E./Martinez-Vazquez, J.** (1990): Monopoly, Efficient Contract, and Median Voter Models of Union Wage Determination: A Critical Comparison, in: *Journal of Labor Research* 4, S. 401–423
- Kohaut, S./Schnabel, S.** (2003): Zur Erosion des Flächentarifvertrags: Ausmaß, Einflussfaktoren und Gegenmaßnahmen, in: *Industrielle Beziehungen* 2, S. 193–219
- Lindbeck, A./Snower, D.** (2001): Insiders versus Outsiders, in: *Journal of Economic Perspectives* 1, S. 165–188
- Mauer, A./Seifert, H.** (2001): Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse – Strategien für Krisenbetriebe oder regelungspolitische Normalität?, in: *WSI-Mitteilungen* 8, S. 490–500
- McDonald, I./Solow, R.** (1981): Wage Bargaining and Employment. *American Economic Review* 5, S. 896–908
- Pfeiffer, F.** (2003): *Lohnrigiditäten im gemischten Lohnbildungssystem*, Baden-Baden
- Promberger, M./Rosdücher, J./Seifert, H./Trinczek, R.** (1997): *Weniger Geld, kürzere Arbeitszeit, sichere Jobs?*, Berlin
- Rehder, B.** (2003): *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel*, Frankfurt/M.
- Ribhegge, H.** (2002): Effiziente Firmentarifverträge aus Sicht des Right-to-Manage-Ansatzes, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 8, S. 443–449
- Rosdücher, J.** (1997): Beschäftigungsorientierte Tarifpolitik. Firmentarifverträge oder Verbandstarifverträge mit Öffnungsklauseln?, in: *WSI-Mitteilungen* 7, S. 459–470
- Rosdücher, J./Stehle, O.** (1996): Concession Bargaining in den USA und beschäftigungssichernde Tarifpolitik in Deutschland: Ein Vergleich zweier tarifpolitischer Konzepte, in: *Industrielle Beziehungen* 4, S. 307–333
- Sachverständigenrat Wirtschaft** (2003): *Jahresgutachten 2003/04 „Staatsfinanzen konsolidieren – Steuersystem reformieren“*, Berlin
- Schäfer, C.** (2001): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1999/2000 im Überblick, in: *WSI-Mitteilungen* 2, S. 65–75
- Schäfer, C.** (2003): Effektiv gezahlte Niedriglöhne in Deutschland, in: *WSI-Mitteilungen* 7, S. 420–428
- Seifert, H.** (1999): Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung, in: *WSI-Mitteilungen* 3, S. 156–164
- Seifert, H.** (2000): Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Ein neuer beschäftigungspolitischer Ansatz, in: *WSI-Mitteilungen* 7, S. 437–443
- Seifert, H.** (2001): Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität, in: *WSI-Mitteilungen* 2, S. 84–90
- Sisson, K./Freyssinet, J./Krieger, H./O'Kelly, K./Schnabel, C./Seifert, H.** (1999): *Pacts for Employment and Competitiveness. Concepts and Issues*, Dublin
- Voss-Dahm, D.** (2003): *Zwischen Kunden und Kennziffern – Leistungs-politik in der Verkaufsarbeit des Einzelhandels*. in: Pohlmann, M./Sauer, D./Trautwein-Kalms, G./Wagner, A. (Hrsg.), *Dienstleistungsarbeit. Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche*, Berlin, S. 67–111
- Wissenschaftlicher Beirat beim BMWA** (2003): *Tarifautonomie auf dem Prüfstand*, Berlin