

# Betrieb – Arbeitsmarkt – Interessenvertretung: Herausforderungen an ein (Erfolgs-)Modell

Dieter Sadowski

Der Beitrag fragt nach der Zukunft des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen angesichts des steigenden Wettbewerbsdrucks auf den Produktmärkten und vielfach bedingter privater wie staatlicher Nachfragezurückhaltung. Beispielhaft wird zunächst der Reformdruck in den Unternehmen wie in den Verbänden, die auch einem wachsenden Arbeitskostendruck unterliegen, veranschaulicht, um keine Illusionen über die Schwere des Anpassungsdrucks zu nähren. Was jedoch ökonomische „Sachzwänge“ und was verteilungspolitischer Opportunismus ist, muss in Verhandlungen geklärt werden. Zur Versachlichung der Verhandlungen schlägt der Beitrag belastbare Unternehmensrechnungen, die Anerkennung des Teamcharakters der Kooperation von „Sach- und Humankapitalisten“ und schließlich nicht an Momentaufnahmen, sondern an nachhaltigen Erfolgen orientierte internationale Institutionenvergleiche vor.

## 1 Krisenerscheinungen im deutschen System der Arbeitsbeziehungen

Wer heute Krisenhaftigkeit und Reformtendenzen in den Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern überblicken will, sieht sich großer Unübersichtlichkeit ausgesetzt. Der verständlichen, aber nicht legitimen Ausflucht in die Simplifizierung möchte ich vorbeugen, indem ich zunächst authentisch über konkrete eigene Erfahrungen als Arbeitgeber berichte, danach die Entwicklungsdynamik anhand Aufsehen erregender Beobachtungen markiere und schließlich Expertenweisheiten als Hintergrund und für die folgende Erörterung festhalte.

– In einem kleinen freigemeinnützigen Krankenhauskonzern habe ich kürzlich einer Dienstvereinbarung zugestimmt, die von einer Not-Öffnungsklausel Gebrauch macht, um die Vergütungen zu reduzieren, dafür aber bis Ende 2005 auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten zu können. Der Wettbewerb zwischen katholischen Trägern, die praktisch an den BAT gebunden sind, und tariflich ungebundenen Trägern verurteilt unsere tarifgebundenen Reha-Kliniken zu dauerhaften Wettbewerbsnachteilen – angesichts der gegenwärtigen preissensiblen Belegungspolitik der Rentenversicherungsträger und eines Personalkostenanteils in den Kliniken von gut 70%. Der Lohnkostennachteil macht

15–20% aus. (Teil-)Ausgründungen in tariffreie Zonen sind höchst kontrovers, aber betriebswirtschaftlich nicht vermeidbar. Die konkrete Situation rechtfertigt Wolfgang Schroeders Wort von „der Krise des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen“ (Schroeder 2003, S. 6) auf der tariflichen Ebene.

– Anfang 2002 sind geringfügig beschäftigte Arbeitnehmer in den Manteltarifvertrag für Arbeiter im öffentlichen Dienst aufgenommen worden, ein sozialpolitisch motivierter Erfolg gewerkschaftlicher Verhandlungen, der seinerseits auf das Teilzeit- und Befristungsgesetz aus dem Jahre 2000 zurückgeht. Im IAAEG, unserem Forschungsinstitut, hat sich damit das Arbeitgeberbrutto für unsere Reinigungskräfte praktisch verdoppelt, sodass wir die angebahnte Neueinstellung einer arbeitslosen allein erziehenden Mutter abgebrochen haben, weil wir aus den uns verfügbaren Haushaltsmitteln eben nur noch zwei statt drei Reinigungskräfte beschäftigen konnten. Ein Beispiel für die Insiderorientierung von Gewerkschaften und deren Gleichgültigkeit gegenüber den Beschäftigungschancen Arbeitsloser? Ein Beispiel zumindest für die Beschäftigungskonsequenzen der sozialpolitischen Prinzipien der ersten Jahre der derzeitigen Bundesregierung.

– Die Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann-Stiftung und Hans Böckler Stiftung hat vor wenigen Jahren empfohlen, die mitbestimmungsfreie Zone in kleinen und mittleren Unternehmen rechtlich zu reduzieren, um das „Erfolgsmodell“ der deutschen Mitbestimmung auch hier sein Potenzial entfalten zu lassen. In unserem

Forschungsinstitut haben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – Beamte, Angestellte und Arbeiter im öffentlichen Dienst – trotz der Anregungen durch die Direktoren nicht einmal das Wahlgremium bilden wollen. Wozu repräsentative Demokratie, wenn eine offene Diskussion die Regel ist, war die Begründung – der Mitarbeiter wohlgemerkt. (Dass diese Zurückhaltung gegenüber betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften unter Akademikern der jüngeren und mittleren Generation und unter mittleren Führungskräften

**Dieter Sadowski, Prof. Dr.,** lehrt Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier und ist Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft – IAAEG. Arbeitsschwerpunkte: Personal- und Arbeitsrechtsökonomie, Comparative Industrial Relations, Dienstleistungsökonomie.  
e-mail: [sadowski@iaaeg.de](mailto:sadowski@iaaeg.de)

*Der Text ist das überarbeitete und erweiterte Manuskript des Eröffnungsvortrages zum letztjährigen WSI-Herbstforum; die Sammlung dramatisierender Beispiele wurde beibehalten, nicht weil sie ein vollständiges Mosaik der gegenwärtigen Situation böte oder weil auf alle Beispiele im Folgenden eingegangen werden sollte, sondern um ein unvoreingenommenes und anschauliches Bild der derzeitigen Spannungen zu skizzieren.*

ten verallgemeinerungsfähig ist, zeigt die von der Hans Böckler Stiftung in Auftrag gegebene Studie *Kotthoffs* (1997) überdeutlich.)

Diese drei persönlichen Beispiele sind nicht zufällig gewählt, wie die folgenden Beobachtungen zeigen:

- die Kürzung von Arbeitszeit und Bruttoeinkommen der ver.di-Beschäftigten für dreieinhalb Jahre (FAZ vom 5.11.03),
- der 170-prozentige Anstieg der Zahl der Firmentarifverträge von 1990 bis 2001 (Schroeder 2003, S. 11),
- die den eigentlichen Haustarif unterschreitenden Tarifverträge zum „Auto 5000“ im ausgegliederten Bereich von VW zugunsten der Beschäftigung Arbeitsloser,
- der Mitgliederschwund und die Rekrutierungsdefizite der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände, eingeschlossen des (vermuteten) gewachsenen Anteils gewerkschaftsferner Betriebsratsmitglieder auf 40 % im Jahre 2002 (1975: 17,5 %) (iwd Nr. 45 vom 7.11.2002),
- der abgebrochene Metaller-Streik in Ostdeutschland,
- die Forderungen nicht nur nach Aufhebung des Streikrechts – das in der Schweiz seit langem ohne sichtlich negative Konsequenzen nicht ausgeübt wird – und sogar aus traditionell sozialdemokratischen Kreisen nach der Aufhebung der Tarifautonomie (vgl. hierzu z. B. Ex-Bundeskanzler Helmut Schmid, FAZ vom 20.10.03, S. 13).

Diese Ereignisse und Entwicklungen markieren die großen Spannungen, denen sich die gewerkschaftlichen und die betrieblichen Interessenvertretungen heute an vielen Stellen ausgesetzt sehen müssen. Wer überlegt, wie sie bewältigt werden können, tut gut daran, nicht nur punktuell oder ad hoc Probleme zu identifizieren, sondern auch auf europäische Gemeinsamkeiten in den Entwicklungstendenzen hinzuweisen. Der Ausschuss Hocharangiger Experten für Arbeitsbeziehungen und Wandel in der EU hat 2002 versucht, die neue Prioritäten erfordernden, allgemeinen Entwicklungen beim Namen zu nennen:

- die Wettbewerbsintensivierung durch die internationale Öffnung der Produkt- und Kapitalmärkte,
- die vor allem von den Arbeitsmärkten zu tragenden Anpassungslasten bei außenwirtschaftlichen Ungleichgewichten in den

Mitgliedstaaten der Europäischen Währungsunion, bei gegebener fiskal- und geldpolitischer Enthaltensamkeit,

- den Rationalisierungsdruck und die Qualifikationsverschiebungen durch Informations- und Kommunikationstechnologien („Wissengesellschaft“),
- den demographischen Wandel und die Reform des Wohlfahrtsstaates mit neuem Segmentierungs- und Ausschlussgefahren (European Commission 2002).

Ist angesichts dieser schwerwiegenden Probleme Anderes als der Abschied vom „Nachkriegskompromiss zwischen Arbeit und Kapital“ (European Commission 2002, S. 15) überhaupt vorstellbar, selbst wenn dieser als „organisierte Dezentralisierung“ (Traxler) stattfände? Kann man sich begnügen mit der An- oder Einsicht *Streecks* und *Rehders*, dass „die Verbetrieblichung der deutschen Arbeitsbeziehungen sich fortsetzen werde, ohne dass der Flächentarif obsolet geworden wäre oder werden müsste“ (Streeck/Rehder 2003, S. 359)? Dieses sibyllinische Orakel versuchen *Schnabel/Kohaut* scheinbar widersprüchlich, aber empirisch stichhaltig klarzustellen: Je stärker die Betriebsräte, umso wahrscheinlicher die Tarifbindung (Schnabel/Kohaut 2003, S. 216)! Um nicht einfach den Pessimismus der Skeptiker oder den Optimismus der Traditionalisten zu bedienen, möchte ich einen Schritt zurücktreten und überlegen, was grundsätzlich die Voraussetzungen für eine gelingende Sozialpartnerschaft sind, um dann einige Schlüsse für Handlungserfordernisse zu ziehen, die den Akteuren, aber auch den analytischen Beobachtern, den Wissenschaftlern, heute zuzumuten sind.

## 2

### **Arbeitsbeziehungen als Aushandlung**

Aushandlungssituationen sind dadurch gekennzeichnet, dass (mindestens) zwei Parteien ein gemeinsames Interesse an Kooperation haben, wobei aber vorab Konflikte aus unterschiedlichen Interessen an der Art der Kooperation oder der Verteilung des Kooperationsergebnisses bestehen. Vernachlässigt man die Rolle von Schlichtern, so begrenzen nach allgemeiner Einsicht die jeweiligen Alternativen bei

Zusammenbruch der Verhandlungen, die Drohpunkte oder Rückfallpositionen der Akteure, den Raum möglicher Erträge. Wenn es im einfachsten Fall um die Aufteilung eines vorhandenen Kuchens geht, dann wird die relative Verhandlungsstärke oder -macht der Akteure den Ausschlag dafür geben, welchen Anteil jeder der beiden bekommt. Wenn der Kuchen zunächst zu erwirtschaften ist und die Anstrengungen der Akteure von der erwarteten Aufteilung abhängen, ist auch die empfundene Fairness ergebnisrelevant (Königstein 2000). Wo es Schlichter gibt – und in diese Rolle mag auch die allgemeine Öffentlichkeit schlüpfen, spielen deren Fairness- oder Legitimitätsvorstellungen eine wichtige Rolle.

So viel ist klar: Wenn sich die Rückfallposition eines Akteurs und/oder seine Verhandlungsmacht verschlechtert, dann wird der Gegenspieler einen größeren Anteil am gemeinsamen Ertrag beanspruchen und erreichen können. Was heißt das für unser Problem?

Wenn die Unternehmen heute weniger Wertschöpfung realisieren als früher, weil Absatzpreise verfallen oder Einstandspreise steigen, und wenn die Ansprüche der Kapitalgeber nicht entsprechend nachgeben (müssen), verringert sich die maximal von den Arbeitnehmern erzwingbare Lohnsumme. Wenn überdies die Arbeitslosigkeit steigt, der Drohpunkt der Arbeitnehmer also nachgibt, dann wird die so verringerte Verhandlungsmacht auch die Lohnquote senken. Wenn die Lohnsätze, warum auch immer, fixiert sind, wird es dann zu Beschäftigungsabbau kommen. Dies gilt auf gesamtwirtschaftlicher, Branchen- und Betriebsebene.

Für die betriebliche Ebene lässt sich sinngemäß ergänzen: Wenn die Gewerkschaften, die im dualen System der Interessenvertretung in vieler Hinsicht das Verhandlungsgeschick – traditionell jedenfalls auch die Verhandlungsmacht – der Betriebsräte wesentlich stärken – wenn diese Gewerkschaften als Verhandlungsressource an Bedeutung verlieren, heißt dies, dass die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer abnehmen wird. Was der Verlust der Verhandlungsposition Tariflohn und des Rechts auf Streik bedeuten würde, ist evident – solange bei einer Dezentralisierung der Tarifverhandlungen nicht auch das Streikrecht auf die Betriebe verlagert würde. Der Verlust an Marktmacht, Organisationsmacht und Rechtsmacht wirkt in

gleicher Weise, die Verhandlungsposition wird geschwächt, im Extrem führt sie zu einem „take-it-or-leave-it“-Angebot der Gegenseite.

Unter den gemachten Modellannahmen entfalten die veränderten Aushandlungsbedingungen gleichsam eindeutige „Sachzwänge“. In wirklichen Verhandlungsprozessen ergeben sich die Lösungen nicht zwingend, sondern müssen gefunden, genauer: hergestellt werden. Akteure und externe Beobachter sehen sich dabei der Schwierigkeit gegenüber, dass nicht alle gehandelten Argumente gleich stichhaltig sind.

(1) Die steigenden Insolvenzzahlen auch älterer und größerer Unternehmen in Deutschland – mit einem historischen Insolvenz-Rekord in 2003 (FAZ vom 19.3.04, S. 15) – beweisen, dass Verteilungsspielräume in vielen Unternehmen objektiv verschwunden sind.

(2) Nun sind Insolvenzen und Entlassungen nur die ultima ratio. Arbeitsverdichtung, Arbeitszeitverlängerungen oder -flexibilisierungen und Lohnreduktionen machen den Tausch von Arbeitsleistung und Kompensation zu einem „multi-issue bargaining“, und dann verlieren Begründungen für fehlende Handlungsspielräume und zwingenden Anpassungsbedarf an die Wettbewerber rasch ihre Unabweisbarkeit oder Objektivität. Die Aushandlungsparteien befinden sich dann in einer politischen Arena, wo mit Deutungen und Argumenten gewetteifert oder gefeilscht wird – und wo die Gefahr strategischer Missrepräsentation von Zahlen zu erwarten ist.

(3) Die Notwendigkeit, Zahlen und Vergleiche ins Feld zu führen und für ihre Überzeugungskraft zu werben, ist nicht, wie mir scheint, eine Frage einer besonderen verständigungsorientierten Unternehmenskultur für Zeiten der Hochkonjunktur, sondern eine faktische Legitimitätsbedingung in der Auseinandersetzung mit Wirtschaftsbürgern: Wie sonst sollen betriebliche „Bündnisse“ für Arbeit zustande kommen, die ihren Namen verdienen? Auch da, wo einseitig Anpassungen oktroyiert werden, ist im Allgemeinen zumindest die Öffentlichkeit zu überzeugen, die Mandatsträger, die Kommunen oder mit den Medien gar die allgemeine Öffentlichkeit. 2003 hat die IG Metall mit ihrem Oststreik spüren müssen, wohin fehlende gesell-

schaftliche Akzeptanz, also Legitimität, führen kann: zur demütigenden Verweigerung jeglicher Verhandlung. Im Gegenzug hat der erste Branchentarifvertrag zur Zeitarbeit nach dem Urteil der Arbeitgeber zu deutlich mehr Akzeptanz für die Zeitarbeit geführt, was die mit ihm einhergehenden Verteuerungen rechtfertigt (FAZ vom 17.6.03).

## 3

### Herausforderungen an Praktiker und Analytiker der Aushandlungen

Diese Erfolgsbedingungen für eine gelingende Aushandlung der Arbeitsbeziehungen sind zwanglos in Herausforderungen an die Aushandlungsparteien auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zu übersetzen.

#### 3.1 HERAUSFORDERUNG: EINE NEUE UNTERNEHMENSTHEORIE

Es muss erkannt werden, wo und in welchem Maße sich die Verhaltensspielräume des Verhandlungspartners objektiv geändert haben. Das erfordert harte Betriebswirtschaftslehre, Unternehmenstheorie genauer, nicht nur die Analyse von Bilanzen, sondern auch das Studium der Produkt- und Kapitalmärkte. Arbeitsbeziehungen allein aus der Sicht von „Personalern“ verstehen zu wollen, ist ein Irrweg. Intelligente Betriebsvergleiche („Bench-marking“) sind das wesentliche Mittel, um die strategische Missrepräsentation von Daten aufzudecken. Dazu müssen selbstverständlich die Daten von den Arbeitgebern auch bereitgestellt werden. (Die Krankenversicherungen haben dies gelernt und sich einen weitgehenden Datenzugang zu den Krankenhäusern sogar gesetzlich sichern lassen.) Für solche analytischen Anstrengungen benötigen Betriebsräte in aller Regel die Hilfe der Gewerkschaften.

Aber es geht nicht nur um bessere Daten, es geht auch um einen unternehmens-theoretischen Perspektivenwechsel. Die Rahmung, das Framing, von Lohnverhandlungen ist heute im individuellen Tauschvertrag und einer Grenzproduktivitätstheoretischen Begründung der Lohnquote befangen. Diese Sicht ist meines Erachtens zurückzunehmen zugunsten von Verteilungskriterien, die den Kollektivgut-

charakter von betrieblicher Wertschöpfung und die Ko-Investitionen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in das Humankapital eines Unternehmens und die schwere Zurechenbarkeit von individueller Leistungen zum Kooperationsertrag betonen: Ressourcenpooling heißt das Stichwort.

Wo Ressourcen zu einem gemeinsamen Zweck zusammengelegt werden, ohne dass sich die Einsatzbedingungen im Einzelnen vertraglich festlegen lassen, müssen Entscheidungsprobleme kollektiv gelöst werden. Das ist so beim Zusammenschluss von Gesellschaftern zu einem Unternehmen, und das ist nicht anders, wenn Sach- und Humankapitaleigner ihre Ressourcen gemeinsam nutzen. Es ist denkbar, dass die gemeinsamen Eigentümer die Geschäfte gemeinschaftlich – zum Beispiel als Partner einer Beratungsgesellschaft, als Genossen in einer Genossenschaft oder in einem arbeiterselbstverwalteten Unternehmen – führen, wobei die Stimmrechte pro Kopf oder nach dem Wert der eingebrachten Ressourcen gestaffelt sein können. Es ist aber auch vorstellbar, dass die Gesellschafter wesentliche Entscheidungsrechte delegieren und zentralisieren, wie es für die Sachkapitaleigner in heutigen Aktiengesellschaften geschieht, wo dem Vorstand in nennenswerter Autonomie die Geschäftsführung übertragen wird. Außerdem ist die Verteilung der gemeinsamen Wertschöpfung zu regeln, wo keine unmittelbare Verknüpfung zwischen den individuellen Leistungsbeiträgen und den erwartbaren Erträgen hergestellt werden kann. Die gleichmäßige Aufteilung auf alle Beteiligten ist eine einfache, bei ungleichmäßiger Bedeutung der Teammitglieder aber angesichts der Gefahr demotivierender Folgen eine vielleicht teure Lösung.

Wo statt spezifizierten bilateralen Austauschs andauernde, komplexe und wesentlich unspezifizierte Austauschbeziehungen zwischen unterschiedlichen Parteien herrschen, bedeutet das Arbeitsverhältnis in ökonomischer Sicht eher eine Mitgliedschaft in einer Gesellschaft. Entsprechend sollten die Mitgliedschaftsverhältnisse in einer Art Gesellschaftsvertrag oder in einer Unternehmensverfassung geregelt werden. *Rechtlich* gesehen, sind die einzelnen Arbeitsverträge durch Austauschverträge geschaffene Schuldverhältnisse, in denen die Beteiligten verschiedene Zwecke verfolgen. Sie suchen sie dadurch zu erreichen, dass sie sich gegenseitig zu unterschiedlichen Leistungen verpflichten.

Ökonomisch kann man sich das typische Unternehmen als produzierendes Team vorstellen, als Personenvereinigung also, die von ihren Mitgliedern zur Erreichung eines bestimmten gemeinsamen Zweckes gegründet wurde, nämlich gemeinsam eine Wertschöpfung zu erzielen, um sie dann auf die Mitglieder zu verteilen. Die Regelung der Verhältnisse in solchen „Verbänden“ verlangt im Allgemeinen eine körper-schaftliche Verfassung, also die Regelung der Rechte und Pflichten der Mitglieder einschließlich der Entscheidungsverfahren – und auch die Transparenz der innerorganisorischen Abläufe für Mitglieder wie für Außenstehende. Unternehmensverfassungen dienen eben diesem Zweck

Die unternehmenstheoretische Perspektive des Ressourcenpoolings hat in Deutschland vor allem *Vanberg* vorbereitet. „Im Gegensatz zur inhärenten („automatischen“) Zuordnung von individuellen Leistungen und individuellen Erträgen in Austauschbeziehungen sind bei korporativem Handeln Beiträge und Vergütungen der einzelnen Beteiligten also lediglich *indirekt*, über ein soziales Verteilungsarrangement miteinander verknüpft. Es ist dieser Umstand, der bei korporativem Handeln die Sicherstellung individueller Leistungsbereitschaft zu einem besonderen Problem werden lässt“ (*Vanberg* 1982, S. 163). In der Sprache der politischen Ökonomie handelt es sich so gesehen bei der Unternehmenswertschöpfung um ein (lokales) Gemeineigentum, in dessen Produktion unter den Annahmen individueller Eigennutzorientierung „spontan“ nicht in effizientem Maße investiert wird, weshalb unterstützende rechtliche Interventionen geraten sein können.

Aus dieser vergleichsweise neuen unternehmenstheoretischen Perspektive wäre die wenn auch nur kurze, aber desorientierende Shareholder-Value-Manie vermieden worden. Die Einsicht in den Kollektivgutcharakter der betrieblichen Wertschöpfung führt zwanglos zu einer politischen Betrachtung des Verteilungskonflikts in Unternehmen. Dazu gehört die durch den Zusammenschluss steigende Aushandlungsmacht der Interessenvertretungen, aber auch deren Betrachtung als ein potenziell Transaktionskosten senkendes und Legitimität stiftendes politisches Organ – und dazu gehört auch eine Unternehmensrechnung, welche Organisationskapital nicht als eine vernachlässigenswerte, nur weil nicht zu bilanzierende Vermö-

gensart auffasst (vgl. ausführlicher *Sadowski* 2002, S. 154-167; *Sadowski/Ludewig* 2004).

Nach dem Stand unseres derzeitigen Wissens jedenfalls sind kooperativ eingebundene Betriebsräte in vielen Fällen unternehmenspolitisch vorteilhaft (*Dilger* 2002) – aber es ist hinzunehmen, dass das subjektive Ertrags erleben der Manager in Unternehmen mit Betriebsrat leidet wie auch in Betriebsräten typische Uneinheitlichkeiten in der Bewertung von Verhandlungsergebnissen bestehen (*Kotthoff* 2003). Es wäre wichtig, mehr über die Beziehungen zwischen der objektiven Ertragslage in den Unternehmen und der Mitbestimmung zu erfahren, hier besteht dringender Forschungsbedarf.

### 3.2 HERAUSFORDERUNG: BELASTBARE EMPIRISCHE INSTITUTIONEN-ÖKONOMIE

Mitunter würde es schon reichen, die vorhandenen Forschungsergebnisse zur Kenntnis zu nehmen. Je härter die Zeiten, desto härter müssen die Argumente werden, nicht nur um die Gegenseite, sondern auch um die eigene Partei zur Einsicht zu bringen. Zur Veranschaulichung möchte ich einige Beispiele für aufgeklärte, harte Argumente aus der neueren Forschung zitieren.

– Wenn amerikanische und englische Multinationale Unternehmen (MNU) in Deutschland tätig werden, dann versuchen sie nicht einfach, ihre Arbeitsbeziehungen nach dem angelsächsischen Modell zu organisieren. *Schmitt* (2002) hat in einer repräsentativen Stichprobe von 1.160 deutschen Tochterfirmen angelsächsischer multinationaler Unternehmen und einheimischen deutschen Unternehmen das Auftreten von Heimatlandeffekten – davon spricht man, wenn MNU-Mutterfirmen Personalpraktiken des Stammlandes in ihre ausländischen Tochterniederlassungen transferieren – und Gastlandeffekten – die eine personalpolitische Anpassung an das lokale deutsche Umfeld bezeichnen – untersucht. Kosten der personalpolitischen Dezentralisierung können die beobachteten Heimatlandeffekte im engeren Personalbereich (Entlohnung, Arbeitnehmerkapitalbeteiligung, Ausbildung) erklären, insbesondere für die AT-Angestellten. Im Gegensatz dazu führen im Bereich der industriellen Beziehungen (Tarifbindung,

Mitbestimmung) jenseits gesetzlicher Zwänge hohe Zentralisationskosten zu Anpassungen an die lokalen Normen und Präferenzen, also zu Gastlandeffekten. So haben Töchter angelsächsischer Mutterunternehmen eher häufiger, jedenfalls nicht seltener, als vergleichbare deutsche Unternehmen einen Betriebsrat und einen Tarifvertrag (*Schmitt* 2002, S. 144, 150).

– Auch in den Debatten um die Reform der Corporate Governance steht die Unternehmensmitbestimmung nach herrschender Meinung effizienter Kontrolle im Wege und wird mitunter zur Hauptquelle der Ineffizienz abgestempelt. Nun sind die Probleme mit der Kontrolle des Topmanagements in den USA ja nicht gerade kleiner als in deutschen Unternehmen, was dort zu Forderungen führt, mehr unabhängige Board-Mitglieder und professionelle Aufsichtsratsmitglieder aufzunehmen. *Lindenthal* entfaltet anreizökonomisch das Argument, dass Arbeitnehmervertreter in deutschen Aufsichtsräten – unter der Annahme, dass ihnen mit den Arbeitsplätzen das Unternehmenswohl am Herzen liege – eine effiziente Maßnahme der „Aufmischung“ darstellen können (*Lindenthal* 2001).

Die Unternehmensmitbestimmung wird von ihr als Bestellung eines zweiten Typs von Kontrolleur interpretiert und dann ein Prinzipal-Agenten-Modell mit zwei Kontrolluren – zwei Gruppen von Kontrolluren: eigentümer- und arbeitnehmernahe „Kontrolleure“ – entwickelt. *Lindenthal* nimmt an, dass die Kontrolleure durch die zu wählende Kontrollanstrengung die Qualität der Informationen über den Agenten beeinflussen können. Diese ist allerdings ebenfalls nicht vom Prinzipal beobachtbar, und es besteht zusätzlich zu der Gefahr nachvertraglichen Opportunismus durch den Vorstand ein zweites hidden-action-Problem. Ihr Modell wird getrieben von den Reputationsfolgen, die Aufsichtsratsmitglieder spüren, wenn sie ihrer Tätigkeit relativ gewissenhaft nachkommen – oder auch nicht. *Lindenthal* zeigt auf, unter welchen Bedingungen ein heterogenes Kontrollorgan wie der mitbestimmte Aufsichtsrat effektiver kontrolliert als ein homogener. Obwohl ihr Argument nach meinem Dafürhalten in der derzeit heiß geführten Debatte um eine verbesserte Corporate Governance erlaubt, eine bedingte Offensive zugunsten des geltenden Rechts der Mitbestimmung auf Unternehmensebene zu begründen, kann ich nicht sehen, dass dieses Argument in den

aktuellen Reformüberlegungen erwogen würde (Sadowski u. a. 2003).

Belastbare Betriebs- und Institutionenvergleiche sollten nicht nur das strategische Aushandeln versachlichen, sondern vor allem die Diskussion über die Institutionen selbst, also über die Re-Regulierung der Arbeitsverfassung wie etwa Tarifautonomie, dezentrale Verhandlungen, Öffnungsklauseln. Damit rede ich nicht dem Rechtsvergleich als solchem das Wort, sondern dem durchaus historisch und empirisch gesättigten, internationalen institutionenökonomischen Vergleich. Auch hier möchte ich mit einem Beispiel die Machbarkeit und Nützlichkeit solchen Vorgehens unterstreichen, aber zu dem so heißen Thema des Kündigungsschutzes wenigstens den beißenden Kommentar zweier ideologisch unverdächtigere Autoren zitieren. *Nickell/Layard* fassen die Erkenntnisse aus den vorliegenden internationalen Vergleichen zur schädlichen Rigidität gleichsam als Lexikonwissen zusammen: „...time spent worrying about strict labor market regulation, employment protection and minimum wages is probably time largely wasted“ (*Nickell/Layard* 1999, S. 3080). Aber dieses wissenschaftliche Lexikonwissen hat weder die rot-grüne Bundesregierung noch die wissenschaftliche Diskussion sichtbar erreicht. Belastbare Relativierungen der deutschen herkömmlichen Überzeugung bieten jedoch *Frick/Pietzner* (2003), auf die ich hier nur verweisen kann. Ich konzentriere mich auf die nicht selten abwegige, aber verbreitete Diskussion um die deutsche Standortqualität im Hinblick auf den Indikator Direktinvestitionen, die ja rasch auf die arbeitsrechtlichen Elemente der Deutschland AG zielt. Dazu bezieht *Pull* klare Distanz:

„Mit Standortqualität hat die Direktinvestitionsstatistik vor allem auch deshalb nichts zu tun, weil eine konsequente Interpretation ausfließender Direktinvestitionen als Absage an den Standort und die Interpretation einfließender Direktinvestitionen als Bekenntnis für den Standort Deutschland letztlich bedeuten würde, dass es um den Standort Deutschland besser bestellt wäre, wenn nicht Chrysler von Daimler übernommen worden wäre und Rover von BMW, sondern umgekehrt. Der Verkauf von Mannesmann an Vodafone sollte eigentlich wahre Jubelstürme wegen der offensichtlichen Erholung des Standortes ausgelöst haben“ (*Pull* 2002, S. 15 f.). Dem

ist nichts hinzuzufügen – außer vielleicht, dass im Jahre 2002 die Rangfolge bei den angezogenen Direktinvestitionen die folgende war: Luxemburg, China, Frankreich, Deutschland und dann erst die USA. Ist die polemische Diskussion um diesen Indikator deswegen verstummt oder aus Einsicht in seine fehlende Aussagekraft?

Wirklich hilfreich dagegen ist die Monographie *Pulls* (2003) zu den arbeitsrechtlichen Bedingungen, unter denen amerikanische Mütter ihren europäischen Standort eher nach Großbritannien oder eher nach Deutschland verlegen. Der „überregulierte“ deutsche Arbeitsmarkt gilt ja oft als eine der Hauptursachen für die behauptete deutsche Standortschwäche: Starre arbeitsrechtliche Regelungen behinderten die unternehmerische Flexibilität und schreckten ausländische Investoren ab. Doch wie beeinflussen Arbeitsmarktregulierungen das unternehmerische Investitionskalkül?

Während die traditionelle Investitionstheorie die *cash flows* einer Investition in den Mittelpunkt rückt, betonen neuere Realoptionstheoretische Ansätze, dass mit Tätigen einer Investition auch Realoptionen begründet bzw. vernichtet werden, die ebenfalls im Investitionskalkül zu berücksichtigen sind. Diese Realoptionen, so *Pull*, werden nicht zuletzt auch von Arbeitsmarktregulierungen beeinflusst: Während etwa ein restriktiver Kündigungsschutz den Wert einer Schrumpfung- und Stilllegungsoption mindert, erhöht ein Bildungssystem, welches auf Seiten der beschäftigten Arbeitnehmer einen hohen Anteil allgemeiner, flexibel einsetzbarer Qualifikationen sichert, den Wert einer Umnutzungsoption für ein Investitionsprojekt. Die Überprüfung der Hypothesen im Rahmen eines deutsch-britischen Vergleiches mithilfe eines eigens generierten Unternehmensdatensatzes US-amerikanischer Investoren in Deutschland und Großbritannien ergab, dass vor allem solche amerikanischen Unternehmen für ihre Töchter den Standort Großbritannien wählen, die die Expansions- und Schrumpfungsoption besonders schätzen, d.h. deren Töchter durch zyklische Produktnachfrageschwankungen gekennzeichnet sind, sowie solche, die eine Verkaufsoption besonders hoch bewerten, d.h. die in ihren Töchtern mit eher transparenten Kapitalgütern arbeiten. Der Standort Deutschland hingegen wird präferiert von Unternehmen, die in ihren Töchtern flexible Tech-

nologien einsetzen, deren Töchter mit unvorhersehbaren Schwankungen der Produktnachfrage oder einer hohen technologischen Unsicherheit konfrontiert sind. Alle drei Faktoren begründen ein gesteigertes Interesse an der in Deutschland begünstigten Umnutzungsoption (*Pull* 2003).

### 3.3 HERAUSFORDERUNG: WAHRNEHMUNGSPOLITIK

Die ausgewählten Beispiele deuten an, dass weit verbreitete Alltagstheorien zur Funktionsfähigkeit oder -unfähigkeit der Institutionen der deutschen Arbeitsmarktverfassung der wissenschaftlichen Kritik nicht standhalten. Obwohl meine Beispiele sprechend sind, werden sie nicht ausreichend gehört oder genauer: nicht ausreichend ins Feld geführt. Die Aufmerksamkeit der wissenschaftlichen und der politischen wie der allgemeinen Öffentlichkeit, eingeschlossen Betriebsräte und Mitglieder in Tarifkommissionen, lässt zu wünschen übrig, sie begnügt sich bequemerweise mit ihren Vorurteilen.

Es bedarf mehr solcher Anstrengungen, um sicher zu sein, dass wir im Zuge symbolischen Aktionismus nicht Elemente unserer Arbeitsverfassung zerstören, wenn sie über Konjunkturzyklen hinweg, also gerade unter wechselnden Aushandlungsbedingungen, den Aushandlungsergebnissen und den sie hervorbringenden Aushandlungsverfahren Legitimität verschaffen konnten, kurz: wenn sie sich als institutionalisierte Verfahrensordnungen bewährt haben. Um stichhaltig Argumente in die Debatte, in die Aushandlungen selbst und in die Praxis einzuführen, braucht es in der Analyse der Arbeitsbeziehungen

- mehr harter Daten und empirischer Unternehmenstheorie, einfach guter Betriebswirtschaftslehre also, auch und gerade für Betriebsräte und Gewerkschaften,
- mehr vergleichender institutionenökonomischer Forschungen, mehr als einfacher Markttheorie also, wie es durch die behavioural economic theory für Finanzmärkte schon begonnen wurde, und schließlich zusätzlich
- mehr Aufmerksamkeit für die Möglichkeiten und Mittel, strategisches Argumentieren, wenn schon nicht durch verständigungsorientiertes Argumentieren zu ersetzen, doch solchen Beweislasten auszusetzen, wie sie aufmerksame und vermittelnde Dritte fordern sollten.

Beschließen möchte ich meine bescheidenen Überlegungen wieder mit einer Arbeitgeberansicht: Auf *Westerwelles* Plädoyer für die Aufhebung des Tarifkartells antwortete der Hauptgeschäftsführer von Ge-

samtmetall *Busch* unter Verweis auf die zu zwei Dritteln im Arbeitgeberverband organisierten Unternehmen lapidar: „Herr Westerwelle ignoriert die Empirie...“ (zitiert nach *Tagespiegel* vom 9.11.2003, S. 4)

– und dabei steht er wirklich noch für viele, sogar für mehr als 18 % der Akteure und auch der wissenschaftlichen und sonstigen Beobachter und Kommentatoren der deutschen Arbeitsbeziehungen.

## LITERATUR

---

**Dilger, A.** (2002): *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung*, München/Mering

**European Commission** (2002): Report of the High Level Group on Industrial Relations and Change in the European Union, Luxembourg

**Frick, B./Pietzner, G.** (2003): Arbeitsrecht und Lohnbildung aus (personal-) ökonomischer Sicht, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 36, i. E.

**Königstein, M.** (2000): *Equity, efficiency and evolutionary stability in bargaining with joint production*, Berlin

**Kotthoff, H.** (1997): *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?* Berlin

**Kotthoff, H.** (2003): Leistungsgerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit: Konkurrierende Gerechtigkeitsempfindungen in Betriebsratsgremien, in: *Industrielle Beziehungen* 10, S. 491–527

**Lindenthal, S.** (2001): *Die Kontrollfunktion des mitbestimmten Aufsichtsrats*, München/Mering.

**Nickell, St./Layard, R.** (1999): Labor Market Institutions and Economic Performance. *Handbook of Labor Economics*, Amsterdam, vol. 3c, S. 3029–3084

**Pull, K.** (2002): *Direktinvestitionen – ein problematischer Standortfaktor*, Ms. – IAAEG, Sept., Trier

**Pull, K.** (2003): *Arbeitsrecht und Standortwahl*, München/Mering

**Sadowski, D.** (2002): *Personalökonomie und Arbeitspolitik*, Wiesbaden

**Sadowski, D./Ludewig, O.** (2004): *Organisationskapital*, *Handwörterbuch der Organisation*, 4. Aufl. i. E.

**Sadowski, D./Junkes, J./Lindenthal, S.** (2003): Labour co-determination and corporate governance in Germany, in: Schwalbach, J. (Hrsg.), *Corporate governance*, 2. Auflage, Berlin, S. 148–164

**Schmitt, M.** (2002): *Der grenzüberschreitende Transfer von Personalpraktiken innerhalb multinationaler Unternehmen*, München/Mering

**Schnabel, C./Kohaut, S.** (2003): Zu Erosion des Flächentarifvertrages: Ausmaß, Einflussfaktoren und Gegenmaßnahmen, in: *Industrielle Beziehungen* 10, S. 193–219

**Schroeder, W.** (2003): Der neue Arbeitsmarkt und der Wandel der Gewerkschaften, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* B 47-48, S. 6–13

**Streeck, W./Rehder, B.** (2003): Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel, in: *Industrielle Beziehungen* 10, S. 341–362

**Vanberg, V.** (1982): *Markt und Organisation*, Tübingen