

DOI: 10.5771/0342-300X-2023-3-177

Zwischen Tarifakzeptanz und Tarifkritik

Die Arbeitgeberverbände und ihre Sichtweisen auf das Tarifsysteem

Arbeitgeberverbände sind ein zentraler Anker des Tarifsystems, denn ihr Organisationsgrad entscheidet über die Bindekraft von Tarifverträgen. Angesichts der anhaltenden Schwächung des Tarifsystems stellt sich deshalb die Frage, welche Sichtweisen Arbeitgeberverbände darauf haben und welche tarifpolitischen Strategien sie damit verbinden. Diese Fragen sind deswegen so bedeutsam, weil die Erosion des Tarifsystems zumeist mit strukturellen Faktoren erklärt wird – während die Rolle der Arbeitgeberverbände dabei vernachlässigt wird. Der Beitrag erkundet aktuelle Sichtweisen, ordnet sie in bisherige Befunde ein und diskutiert ihre Bedeutung für die Entwicklung des Tarifsystems.

THOMAS HAIPETER

1 Einleitung

Das deutsche Tarifsysteem erodiert. Immer weniger Unternehmen und Beschäftigte sind noch an die Normen der Tarifverträge gebunden. Der schrumpfende Kern (Thelen 2014) des Tarifsystems beschränkt sich mehr und mehr auf die größeren Unternehmen vor allem des verarbeitenden Gewerbes und einzelner Dienstleistungsbranchen, in denen die Gewerkschaften noch so organisationsmächtig sind, dass sie diese Unternehmen in der Tarifbindung halten können.

Diese Entwicklung wird zumeist mit strukturellen Faktoren erklärt. Dabei lassen sich drei unterschiedliche Erklärungsansätze unterscheiden. Nach der Liberalisierungsthese ist die Erosion das Ergebnis einer Abkehr der Unternehmen von Tarifnormen, die vor allem durch die räumliche Mobilität der Unternehmen in der globalisierten Wirtschaft und die Schwäche der Gewerkschaften ermöglicht wird (Streck 2010). In der Segmentierungs- oder Dualisierungsthese wird die wachsende Kluft der Tarifbindung zwischen Industrie und Dienstleistungen betont, die es den tarifgebundenen Unternehmen des Industriesektors ermöglicht, ihre Kosten durch Auslagerungen von Tätigkeiten in den Dienstleistungsbereich zu senken (Thelen 2014; Hassel 2014). Die Differenzierungsthese schließlich konzentriert sich auf Unterschiede innerhalb

von Branchen – vor allem des verarbeitenden Gewerbes – und begründet diese mit dem wachsenden ökonomischen Druck auf Zulieferer in Wertschöpfungsketten und dem jeweiligen Anteil kleinerer und mittlerer Unternehmen, die wirtschaftlich weniger leistungsfähig sind (Silvia/Schröder 2007; Silvia 2013).

Zwar liefern alle drei Hypothesen wichtige Erklärungsansätze für die Erosion des Tarifsystems und insbesondere für die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen und innerhalb von Branchen. Allerdings ist das Bild, das damit gezeichnet wird, nicht vollständig. Der wichtigste Grund dafür lautet, dass hier das Augenmerk vornehmlich auf die Unternehmen gelenkt wird, nicht aber auf die Arbeitgeberverbände als Interessenorganisationen der Unternehmen, die Tarifverträge mit den Gewerkschaften verhandeln. Falls dies doch geschieht, gelten die Verbände zumeist als ausführende Organe der Unternehmensinteressen, nicht zuletzt aufgrund der Annahme, dass sich die Verbände zunehmend einer Mitgliederlogik (Schmitter/Streck 1981) verschreiben und ihre Strategien damit an den Mitgliederinteressen ausrichten.

Diese Sichtweise aber greift zu kurz. Mitgliederinteressen sind nicht einfach gegeben, sondern müssen von den Arbeitgeberverbänden gedeutet und in ihrer Relevanz gewichtet werden. Die Aggregation der Interessen ist eine wichtige Vorbedingung, um ein einheitliches Verbandshandeln im Mitgliederinteresse zu ermöglichen – freilich ohne Gewähr, dass dies auch gelingt. Zudem müssen die

so identifizierten Interessen mit den Machtressourcen in Einklang gebracht werden, über welche die Verbände in den Tarifkonflikten mit den Gewerkschaften verfügen.

Die jeweiligen Sichtweisen der Arbeitgeberverbände auf Tarifverträge und das Tarifsysteem sind dabei von zentraler Bedeutung. Denn diese Sichtweisen begründen Deutungsmuster und bilden den kognitiven Rahmen für die Handlungsorientierungen und -strategien der Verbände. Verbände, die Tarifverträge als unflexiblen Ballast für die Unternehmen kritisieren, werden andere tarifpolitische Handlungsstrategien entwickeln als Verbände, die sich zu den Vorteilen der Tarifverträge für die Unternehmen bekennen. Mit ihren Sichtweisen aber beeinflussen die Verbände wiederum das Handeln ihrer Mitglieder, weil sie für diese Handlungsoptionen schaffen und Handlungswege legitimieren – und dies auf eine Weise, die sich nicht umstandslos aus den oben angeführten strukturellen Faktoren ableiten lässt.

Mit anderen Worten: *Strategy matters* (so auch Behrens/Helfen 2016a). Deshalb soll in diesem Beitrag der Blick auf die Sichtweisen gerichtet werden, die Arbeitgeberverbände derzeit auf das Tarifsysteem haben, sowie auf die tarifpolitischen Strategien, die sie damit verbinden. Zunächst jedoch werden die wichtigsten Entwicklungslinien des Tarifsystems skizziert. Hernach werden kurz die wichtigsten Befunde der Literatur referiert, um dann die aktuellen Sichtweisen der Arbeitgeberverbände zum Tarifsysteem zu analysieren.

2 Entwicklungslinien des deutschen Tarifsystems

Die Entwicklung des deutschen Tarifsystems in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten steht unter den Vorzeichen der Dezentralisierung (Bahnmüller 2010). Dabei lassen sich im Anschluss an Traxler (1995) drei Formen der Dezentralisierung unterscheiden. Die erste Form ist die unkontrollierte Dezentralisierung und die mit ihr einhergehende *Erosion* der Tarifbindung. Sie ist die ohne Zweifel zentrale Bedrohung für das deutsche Tarifsysteem. Zwischen 2000 und 2020 ist die Tarifbindung nach Beschäftigten um 17 Prozentpunkte zurückgegangen; inzwischen wird nur noch etwa die Hälfte der Beschäftigten von den Tarifverträgen erfasst. Diese Beschäftigten arbeiten in nur noch 26 % der Betriebe (Ellguth/Kohaut 2021).

Die organisierte Dezentralisierung durch *Verbetrieblichung* als zweite Form hat ihren Ursprung in der Arbeitszeitflexibilisierung seit den 1980er Jahren, die mit der Zuweisung arbeitszeitpolitischer Regelungskompetenzen von den Tarif- an die Betriebsparteien verbunden war. Verbetrieblichung meint damit die betriebliche Ausgestaltung von tariflichen Arbeitszeitnormen durch die Ak-

teure der Betriebsverfassung. In den 1990er Jahren kam mit den betrieblichen Bündnissen zur Standort- und Beschäftigungssicherung eine zweite Entwicklungslinie der Verbetrieblichung hinzu. In den letzten Jahren sind zudem weitere Regelungsbereiche an der Schnittstelle von Entgelt und Arbeitszeit verbetrieblicht worden, darunter neue Formen individueller Zeitoptionen.

Die Dezentralisierung durch *Tarifabweichungen* als dritte Form schließlich weist ein weit höheres Veränderungspotenzial für das Tarifsysteem auf, geht es hier doch vor allem um Abweichungen von den Standards der Flächentarifverträge und nicht um deren betriebliche Ausgestaltung. Weil dabei auf der Unternehmensebene Abweichungen von den Tarifvertragsnormen nach unten verhandelt werden, besteht zwischen beiden Ebenen ein latentes Spannungsverhältnis; je weiterreichend die Abweichungen in Zahl und Niveau sind, desto mehr besteht die Gefahr, dass diese von der organisierten in die unkontrollierte Dezentralisierung übergehen (Haipeter 2020).

3 Der strategische Schwenk der Arbeitgeberverbände

Erosion, Verbetrieblichung und Tarifabweichungen als Kerntendenzen des Tarifsystems lassen sich ohne die Arbeitgeberverbände und ihre Strategien und Handlungen nicht erklären. Verbetrieblichung und Tarifabweichungen wurden von den Arbeitgeberverbänden seit den 1990er Jahren vehement gefordert und dann tariflich ausgehandelt. Die Erosion der Tarifbindung ist zwar zum einen das Ergebnis zunehmender Verbandsaustritte – oder auch Nichteintritte – von Unternehmen, wird zum anderen aber auch durch die Gründung von Arbeitgeberverbänden ohne Tarifbindung (OT) gefördert und ist damit zumindest teilweise ebenfalls ein Ergebnis des strategischen Verbandshandelns der Arbeitgeber.

Die Strategien der Arbeitgeberverbände sind eng mit ihren Sichtweisen auf das Tarifsysteem verbunden, die ihnen vorausgehen. Diese Sichtweisen setzen als kollektive Deutungsmuster zu Tarifverträgen und ihren Vorzügen oder Problemen den Rahmen für konkrete Handlungsstrategien der Verbände. Die 1990er Jahre bildeten dabei eine Wegscheide für die Strategien der Arbeitgeberverbände und für ihre Sichtweise auf das Tarifsysteem. Im Gefolge der Wirtschaftskrise nach der deutschen Wiedervereinigung hatte sich eine Debatte um den Wirtschaftsstandort Deutschland entwickelt, an der die Arbeitgeberverbände mit einer neuartigen Kritik am Tarifsysteem als Quelle wirtschaftlicher Probleme einen zentralen Anteil hatten. Zu starr, zu unflexibel, zu teuer, zu restriktiv für das Arbeitsvolumen – diese Leitsätze der Arbeitgeberverbände wurden in jener Zeit geprägt. Die vormalige Ak-

zeptanz des Tarifsystems wich einer kritischen Sichtweise, und die Arbeitgeber entwickelten nun erstmals eigene Ideen zur Umgestaltung des Tarifsystems, in deren Zentrum Flexibilisierung und Differenzierung – und damit Dezentralisierung – als Leitmaximen standen (Schroeder/Wessels 2017). Paradigmatisch für diese Sichtweise war die „Frankfurter Erklärung“ des Dachverbandes der Metallarbeitgeberverbände Gesamtmetall von 1997 (Gesamtmetall 1997), das folgende Punkte enthielt:

- Tarifverträge als „Regelwerke aus Mindestbedingungen“, die nur „das Wesentliche“ für die Betriebe einheitlich und verbindlich regeln;
- die Überwindung „alter Kampfrituale“ durch „neue Verfahren der Konfliktvermeidung oder Konfliktlösung“;
- die Möglichkeit „vorübergehend verlängerter Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich“ durch Einführung einer „Betriebsklausel“, die abweichende betriebliche Regelungen zulässt;
- die Einführung eines Arbeitszeitkorridors zwischen 30 und 40 Wochenstunden, in dessen Rahmen die Wochenarbeitszeiten zwischen den Betriebsparteien festgelegt werden;
- die Möglichkeit der Variabilisierung tariflicher Einmalzahlungen in erfolgsabhängige Entgelte.

Diese Neuorientierung der Arbeitgeberverbände ging mit einem neuen Fokus auf die Mitgliederlogik einher. Sie war, neben der damit eingeläuteten Offensive gegen die Gewerkschaften, ein Versuch, die Tarifpolitik stärker an den Interessen der Mitglieder zu orientieren, um auf diese Weise die Interessen vor allem der kleinen und mittleren Unternehmen aufzunehmen, die über ihre Wirtschaftsverbände wachsende Unzufriedenheit mit der Tarifpolitik und den Tarifverträgen ausgedrückt hatten (Weitbrecht/D'Antonio 2017). Galt vorher die Formel, dass sich die Tarifverträge an der durchschnittlichen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Betriebe einer Branche ausrichten sollten, so wurde nun angestrebt, diese an der Leistungsfähigkeit der schwächeren Betriebe, vor allem der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), zu orientieren.

Es gab aber neben der Tarifpolitik im engeren Sinne noch einen zweiten Schwerpunkt der neuen Verbandsstrategien mit Auswirkungen auf die Tarifpolitik, und dieser betraf die Einrichtung von OT-Verbänden, also eigenständigen Arbeitgeberverbänden oder Untergliederungen von Arbeitgeberverbänden, in denen die Mitgliedschaft für die Unternehmen nicht mit der Pflicht zur Tarifbindung einhergeht. Behrens (2011) hat dabei vier strategische Orientierungen ausgemacht, die dieser „Umprogrammierung“ der Arbeitgeberverbände zugrunde lagen: erstens die Organisationssicherung, also der Versuch, als OT-Verbände für Unternehmen attraktiv zu werden, die aus dem Tarifverband ausscheiden oder nicht eintreten wollen; zweitens der Aufbau von Druck auf die Ge-

werkschaften durch Nutzung der OT-Verbände als Drohung gegen als zu hoch empfundene Tarifforderungen; drittens die nachträgliche Legitimierung informeller und damit formal unzulässiger Abweichungen von den Tarifnormen auf Betriebs- oder Unternehmensebene; und viertens schließlich die Strategie des Exits, die darauf abzielt, den Unternehmen den Austritt aus den Tarifverträgen zu erleichtern und damit das Tarifsystem insgesamt zu schwächen.

Diese Strategien waren zwischen den Arbeitgeberverbänden verschiedener Branchen – und teilweise auch innerhalb einzelner Branchen – sehr unterschiedlich ausgeprägt (Haipeter 2016; Weishaupt et al. 2021). In der Metall- und Elektroindustrie wurden OT-Verbände ab Mitte der 1990er Jahre gegründet und 2006 als Mitgliedsverbände in den Branchendachverband Gesamtmetall aufgenommen. Während eine Mehrheit der Verbände, darunter zentrale Regionen wie NRW oder Baden-Württemberg – OT-Strategien vor allem mit dem Schwerpunkt der Organisationssicherung und als Möglichkeit zur Rekrutierung neuer Mitglieder verfolgten, war in anderen Regionen wie Bayern der Fokus auf ihre Instrumentalisierung als Druckmittel weitaus größer. Im Einzelhandel hatte der Dachverband die OT-Mitgliedschaften seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre dazu eingesetzt, die Tarifbindung der Unternehmen zu schwächen, um auf diese Weise die Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen aufzuheben, die bis dahin in der Branche galt. Der langfristige Erfolg dieser Strategie ließ nicht lange auf sich warten und ist bis heute daran zu belegen, dass der Einzelhandel nun zu den Branchen mit der niedrigsten Tarifbindung in Deutschland zählt. In der chemischen Industrie und dem Bankgewerbe hingegen dominierte eindeutig eine defensive Strategie der Organisationssicherung, getragen von der Orientierung der Verbände an Sozialpartnerschaft (Chemie) oder dem Selbstverständnis der Unternehmen, gute tarifliche Arbeitsbedingungen anbieten zu wollen (Banken) (Haipeter 2016).

Diese Entwicklungen geben einen ersten Überblick über die Sichtweisen von Arbeitgeberverbänden auf das Tarifsystem und die strategischen Orientierungen, die damit verbunden waren. Allerdings sind diese Befunde in die Jahre gekommen; teilweise beziehen sie sich auf Prozesse vor der Finanzmarktkrise und nehmen deshalb Veränderungen in den Sichtweisen nicht auf, die seit dieser Krise entstanden sind. Dies gilt insbesondere für die Hinweise auf eine Stärkung der Orientierung auf Sozialpartnerschaft (Haipeter 2012) oder die gestiegene Wertschätzung der Gewerkschaften als Tarifparteien (Behrens/Helfen 2016b). Ähnliches gilt für mögliche neue Orientierungen als Ergebnis des Umgangs der Tarifvertragsparteien mit aktuellen Krisen wie der Corona-Pandemie. Haben diese Entwicklungen zur Herausbildung neuer Sichtweisen der Arbeitgeberverbände auf das Tarifsystem geführt?

Um diese Frage zu beantworten, sollen im folgenden Abschnitt Schlaglichter auf die aktuellen Orientierungen

und tarifpolitischen Strategien der Arbeitgeberverbände geworfen werden. Im Vordergrund steht dabei wegen ihrer Bedeutung und Komplexität – aber auch wegen der besseren Datenlage – die Entwicklung der Metall- und Elektroindustrie. Daneben werden die Sichtweisen der Arbeitgeberverbände in der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) – als Dachverband der Arbeitgeberverbände – sowie der chemischen Industrie und dem Einzelhandel in den Blick genommen. Auf diese Weise soll zumindest punktuell die Varianz dargestellt werden, die sich bei den Sichtweisen auf das Tarifsysteem ausmachen lässt, und zwar sowohl zwischen den Verbänden als auch – und dies am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie – innerhalb der Verbände. Es wird sich zeigen, dass sich diese Varianz in einem Spektrum zwischen Tarifaakzeptanz und Tarifikritik bewegt, also zwischen der grundlegenden Anerkennung des Tarifsystems in seiner bestehenden regulativen und institutionellen Struktur sowie der konkreten Tarifverträge, die auf dieser Grundlage abgeschlossen wurden, einerseits und andererseits einer kritischen Sichtweise auf die Regelungsmuster oder Institutionen des Tarifsystems sowie auf Tarifverträge.

Die Analyse beruht auf eigenen Vorarbeiten in verschiedenen Forschungsprojekten, vor allem aber auf einer Recherche der Internetdokumentation ausgewählter Arbeitgeberverbände zum Tarifsysteem und der dort auffindbaren Positionsbestimmungen. Diese Methode weist sicherlich einige Beschränkungen auf – wie fehlende Angaben zu Hintergründen von Entwicklungen oder die Abhängigkeit vom Zustand der Pflege der Seiten –, sie gibt aber zugleich einen Einblick in die offiziellen Positionen der Verbände und ihre strategischen Ausrichtungen, der eine zumindest explorative Analyse ermöglicht. Auf eine exakte Zitierung aller einzelner Fundstellen mit jeweiliger Internetadresse muss (außer bei längeren Zitaten) aus Platzgründen verzichtet werden.

4 Aktuelle Sichtweisen der Arbeitgeberverbände

4.1 Metall- und Elektroindustrie

Die Sichtweise von Gesamtmetall, dem Dachverband der Metallarbeitgeberverbände, auf das Tarifsysteem ist ambivalent und schwankt zwischen den Polen der Tarifaakzeptanz und Tarifikritik (www.gesamtmetall.de). Dies zeigt sich zunächst an den Stellungnahmen zur aktuellen Situation der Tarifpolitik in der Branche. Auf der einen Seite wird die IG Metall gelobt und ihr eine verantwortliche Tarifpolitik bescheinigt, die sich nicht zuletzt im Tarifabschluss von 2021 gezeigt habe, der unter dem Eindruck der Corona-Krise keinen Anstieg der Grundentgelte enthielt. Der Verband wertete das Tarifergebnis deshalb als „aus-

gewogenes Gesamtpaket“ und „vernünftigen Abschluss“. Auf der anderen Seite stand und steht der Verband zugleich der Idee einer kollektiven Arbeitszeitabsenkung, die mit dem in diesem Tarifvertrag eingeführten Transformationsentgelt verbunden ist, ablehnend gegenüber und befürwortet stattdessen Beschäftigentransfers in andere Branchen. Vor allem aber wurden die Tarifforderungen der Gewerkschaft im Folgejahr 2022 als „verantwortungslos“ und „blind für die Wirklichkeit in der Branche“ bezeichnet.

Die Ambivalenz zwischen kooperativer und konfliktorientierter Sichtweise findet sich auch in der Frage der Dezentralisierung des Tarifsystems. Hier wird einerseits das Pforzheimer Tarifabkommen von 2004 – mit der Einführung einer allgemeinen Öffnungsklausel für Tarifabweichungen – als „Meilenstein der Tarifgeschichte“ gewertet, der demnach die Grundlage für moderne und differenzierte Tarifabschlüsse geschaffen und zugleich ein Signal für die „Erneuerungsfähigkeit der Tarifpartner aus eigener Kraft“ gesetzt habe. Andererseits wird aber Tarifikritik geübt und mehr Differenzierung und Flexibilisierung eingefordert. Dieser Bedarf wird damit begründet, dass die IG Metall „entsprechende Vereinbarungen in der Regel viel zu spät billigt“. Deshalb forderte der damalige Präsident von Gesamtmetall – und heutige Präsident der BDA – bereits 2018 eine automatische Differenzierung, in deren Rahmen „bestimmte Parameter festgelegt [werden], anhand derer Unternehmen Kosten reduzieren können, ohne dass die IG Metall zustimmen muss“. Zudem solle „viel mehr Verantwortung an die Betriebsräte übertragen“ werden. Auf diese Weise würden die Verbände der Branche auch wieder attraktiver für Unternehmen werden (Gesamtmetall 2018).

Diese Ideen wurden in einem neuen tarifpolitischen Leitbild gebündelt, das der Dachverband im Jahr 2020 veröffentlichte. Darin verbindet der Verband das Bekenntnis zur Tarifautonomie mit der Betonung der negativen Koalitionsfreiheit, also der Möglichkeit der Unternehmen, der Tarifkoalition fernzubleiben (Gesamtmetall 2020). Daraus folgt aus Sicht des Verbandes, dass

- Tarifverträge die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen fördern müssen;
- tarifungebundene Unternehmen nicht benachteiligt werden dürfen und Allgemeinverbindlicherklärungen eine Ausnahme bleiben müssen;
- OT-Verbände als Ausgleich für eine fehlende Arbeitskämpfparität zwischen den Tarifvertragsparteien zu werten sind;
- Flächentarifverträge inzwischen Höchst- statt Mindestbedingungen definieren, die sich an den Möglichkeiten der Großbetriebe ausrichten;
- Outsourcing oder Wechsel in OT-Verbände gerade von KMU dadurch forciert werden;
- Tarifverträge deshalb Mindestbedingungen widerspie-

geln und das Lohnniveau vor allem unterer Entgeltgruppen absenken sollen;

- Abweichungen durch die Betriebsparteien und betriebliche Differenzierungen innerhalb des Tarifvertrags ermöglicht werden sollen; und
- Tarifverträge zu einem Baukastensystem entwickelt werden sollen.

Den letzten Punkt formulierte der Vorsitzende des Verbandes, Rainer Dulger, wie folgt (2019, S. 51):

„Sinnvoll wäre es, wenn Unternehmen und ihre Belegschaften in der Zukunft stärker selber entscheiden könnten, welche Aspekte eines Tarifabschlusses für ihr spezifisches Unternehmen passen und welche nicht. Das würde die Attraktivität und Anwendbarkeit von Flächentarifverträgen auch für kleine und mittelständische Unternehmen deutlich erhöhen.“

Diese Konzentration der Sichtweise auf die Wettbewerbseffekte von Tarifverträgen und die damit verbundenen Aus- und Eintrittsentscheidungen der Unternehmen ist eng mit einer Unternehmensbefragung verbunden, die das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in der Metall- und Elektroindustrie im Jahr 2018 durchgeführt hatte. In den Befragungsergebnissen hatte sich Kritik an einzelnen Regelungselementen der Tarifverträge wie der Entgelthöhe oder der Arbeitszeit als ausschlaggebendes Motiv für das Fernbleiben von den Arbeitgeberverbänden manifestiert (Lesch et al. 2019). Die Stärkung der Tarifbindung, so wurde daraus gefolgert, hänge deshalb davon ab, diese Kritik tarifpolitisch aufzugreifen und in flexible Tarifregelungen zu überführen.

Verglichen mit der oben angeführten Frankfurter Erklärung des Jahres 1997 zeigen sich damit auffällige Kontinuitäten. Im Kern ist Gesamtmetall nicht von der grundlegenden Kritik und der Forderung nach einer Neuausrichtung des Tarifsystems abgewichen. Im Gegenteil, die Forderung nach Flexibilisierung und Differenzierung – in Form von Abweichungen nach unten – durch die Betriebsparteien ist um die Legitimierung von OT-Verbänden und die Forderung nach einer Fragmentierung der Tarifbindung durch Modularisierung ergänzt und damit vertieft worden. Zwar plädiert Gesamtmetall für eine Stärkung der Tarifbindung, diese solle aber nur durch die Steigerung der wirtschaftlichen Attraktivität der Tarifverträge – also durch möglichst niedrige und betrieblich weiter absenkable Arbeitsstandards – hergestellt werden. Damit geht der juristische Grundgedanke einher, dass die Tarifautonomie sich nicht auf eine Delegation staatlicher Rechtsetzungsmacht gründe, sondern lediglich eine kollektiv ausgeübte Privatautonomie darstelle, die demgemäß auch nur durch die privaten Entscheidungen ihrer Mitglieder – und nicht etwa durch staatliche Interventionen – auf legitime Weise erhalten werden könne (so in einer von Gesamtmetall herausgegebenen Publikation des IW: Höpfner et al. 2021).

Auch zwischen den Mitgliedsverbänden von Gesamtmetall findet sich eine deutliche Varianz der Sichtweisen auf das Tarifsysteem – zwischen Tarifkritik und Tarifakzeptanz. Südwestmetall ist ein Beispiel für eine kooperative Orientierung auf Sozialpartnerschaft und eine Betonung der Vorzüge der aktuellen tariflichen Regelwerke. Auf der Internetseite von Südwestmetall wird die Frage gestellt, ob Arbeitgeberverband und Gewerkschaft Gegner seien – und eindeutig mit „nein“ beantwortet. Vielmehr praktizierten beide Kollektivakteure aus Sicht des Verbandes eine Tarifpartnerschaft; die Gewerkschaft sei ausdrücklich kein Kontrahent, sondern der Sozialpartner, mit dem Tarifverträge im fairen Ausgleich der Interessen ausgehandelt werden. Grundlage dafür sei aus Perspektive des Verbandes die Kompromissfähigkeit der Akteure und die Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg der Branche als gemeinsames Ziel. „Wer uns bis hierhin treu geblieben ist und genau gelesen hat, wird die Signalwörter wahrgenommen haben: gemeinsam, Partner, Koalition, gegenseitige Anerkennung [...] Und hier sehen wir unsere These bestätigt. Denn am Ende bedeutet gemeinsam doch eins: Das Ergebnis ist ein Kompromiss – für beide Seiten.“ (Südwestmetall 2022)

Zugleich wird auf die Vorteile des Flächentarifvertrags für die Unternehmen verwiesen, zu denen der betriebliche Frieden, die Entlastung für Personalabteilungen und das Streikverbot während der Laufzeit gezählt werden. Dementsprechend wertet der Verband auch einige der in den letzten beiden Jahrzehnten abgeschlossenen Tarifverträge wie den Entgelttarifvertrag des Jahres 2003 oder das Pforzheimer Abkommen des Jahres 2004 als Meilensteine oder sogar als „Jahrhundertwerke“. Auch der Tarifvertrag des Jahres 2021 wird als „weitsichtig und fair“ sowie als Beweis für „Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit unter schwierigsten Bedingungen“ öffentlich gelobt. In dieses Bild passt, dass der OT-Verband Südwest oder OT-Mitgliedschaften insgesamt auf der Webseite des Verbandes nicht erwähnt werden. Dies hielt den Verband freilich nicht davon ab, im Vorfeld von Tarifverhandlungen kritische Töne anzuschlagen, etwa mit Blick auf die Forderungen der IG Metall in der Tarifrunde 2022, die als „hartnäckige Realitätsverweigerung“ gedeutet wurden.

In deutlichem Kontrast dazu steht die Sichtweise von BayMe – als gemeinsamer Organisation der Tarif- und OT-Verbände des Tarifbezirks Bayern – auf das Tarifsysteem (www.baymevbm.de). Dies ist zunächst daran erkennbar, dass dem OT-Verband eine hohe Aufmerksamkeit zuteilwird. So präsentiert sich das Service Center Tarif mit der Aufgabenbeschreibung, neben der „Anwendung, Auslegung und Durchsetzung kollektiver Arbeitsbedingungen“ auf der Basis von Tarifverträgen auch „passgenaue Arbeitsbedingungen für Betriebe ohne Tarifbindung“ zu erarbeiten. Bei Initiativen „gewerkschaftlicher Aktivierung“ in diesen Betrieben wird empfohlen, sich an den Verband zu wenden. Außerdem werden Informationen sowie Handlungsempfehlungen zu den Einzelheiten

des Austritts eines Unternehmens aus dem Tarifträgerverband ebenso offensiv angeboten wie zu rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten bei Änderung oder Kündigung eines Tarifvertrags oder zu Haustarifverträgen als Alternative zum Flächentarifvertrag. Diese Orientierung im Dienstleistungsangebot des Verbandes spiegelt sich auch in den Stellungnahmen zur aktuellen Tarifpolitik wider. Die Gewerkschaftsforderungen werden nicht nur als realitätsfern und inakzeptabel gewertet, sondern ihnen wird auch mit der ausdrücklichen Drohung begegnet, dass ein zu hoher Tarifabschluss den Übertritt vom Tarif- in den OT-Verband eine neue Dynamik verleihen würde.

Nicht von ungefähr ist die Verbreitung der OT-Mitgliedschaft in Bayern die höchste unter den Arbeitgeberverbänden der Branche. 42 % der Unternehmen der Branche mit 34 % der Branchenbeschäftigten sind hier Mitglied des OT-Verbands. In Baden-Württemberg hingegen liegt dieser Anteil lediglich bei 12,4 % der Betriebe mit 12 % der Beschäftigten, in NRW bei 14,4 % der Betriebe mit 12 % der Beschäftigten (Haipeter/Rosenbohm 2022). Daraus lässt sich schließen, dass den Sichtweisen der Verbände auf das Tarifsysteem und den damit verbundenen strategischen Orientierungen eine zentrale Rolle für Organisationsentscheidungen der Unternehmen zukommt. Die Verbände sind nicht – oder zumindest nicht nur – Getriebene struktureller Entwicklungen, sondern beeinflussen diese Entwicklungen durch ihr kollektives Interessenhandeln entscheidend mit.

4.2 Chemische Industrie, Einzelhandel und Gastgewerbe

Diese Hypothese bestätigt sich auch bei näherer Betrachtung anderer Branchen. Diese stehen exemplarisch für die Heterogenität der Sichtweisen auf das Tarifsysteem, die sich zwischen den Mitgliedsverbänden der BDA zeigt. Unterschiede zwischen den Regionalverbänden scheinen hier deutlich weniger akzentuiert zu sein als zwischen den Mitgliedsverbänden von Gesamtmetall, die freilich aber auch aufgrund der weniger ausführlichen Internetdarstellung weit schlechter zu rekonstruieren sind.

Die Sichtweise des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie (BAVC) als Dachverband der Arbeitgeberverbände der chemischen und pharmazeutischen Industrie weist eine klare Orientierung an Sozialpartnerschaft auf (www.bavc.de). Hier stehen eindeutig das Bekenntnis und das Werben für die aktuellen Tarifverträge als moderne Produkte der Sozialpartnerschaft im Vordergrund. Demnach setzt die „Chemie-Tarifpolitik [...] Maßstäbe bei der vernünftigen und pragmatischen Lösung von Verteilungskonflikten.“ Als Grundlage dafür gilt der „vertrauensvolle Umgang der Tarifparteien und der sachliche Stil der Verhandlungen“. Darauf beruht in der Darstellung des Verbandes der Wandel der Tarifparteien von Konfliktparteien hin zu Sozialpartnern; und die Sozialpartnerschaft wiederum sei die „effizienteste und für die jeweiligen Mitglieder

mit dem größten Nutzen verbundene Form des Umgangs zwischen den Tarifvertragsparteien“.

Neben Vertrauen und Kompromissfähigkeit als Grundlage der Sozialpartnerschaft betont der Verband die allgemeinen Vorteile der Tarifverträge wie ihre Schutz-, Befriedungs- und Ordnungsfunktion. Entscheidend aber sind in der Perspektive des Verbandes die Modernität der Tarifverträge und die Vielfalt des „Bauwerks Chemie-Sozialpartnerschaft“. Hervorgehoben wird dabei, dass die Tarifverträge zum einen ein hohes Maß an Flexibilität bei Arbeitszeit und Entgelt durch betriebliche Anpassungen, Korridore für Unterschreitungen und erweiterte Abweichungsmöglichkeiten aufwiesen und zum anderen moderne Themen wie Demografie, Qualifizierung, Langzeitkonten und variable Entgeltbestandteile aufnahmen. Im Rahmen dieser Sichtweise der Tarifakzeptanz plädiert der Vorsitzende des BAVC, Kai Beckmann, sogar für eine nur eingeschränkte Nutzung von Öffnungsklauseln, um die Prägekraft der Tarifverträge nicht zu gefährden:

„Die Nutzung von Öffnungsklauseln darf nie so weit gehen, dass die tariflichen Regelungen ihren Charakter als Standard der Branche verlieren.“ (Beckmann 2019, S. 36)

Ganz anders liest sich die Darstellung des Handelsverbands Deutschland (HDE) als Dachverband der Arbeitgeberverbände im Einzelhandel (www.hde.de). Hier dominiert die Sichtweise der Tarifkritik. In einem Positionspapier mit dem Titel „Tarifbindung stärken, Tarifautonomie bewahren“ entwickelt der Verband ein Programm für die Reform der Tarifverträge (HDE 2022). Dabei weist der Verband zunächst unter Verweis auf die Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung auf die mit 28 % der Beschäftigten – im Jahr 2021 – niedrige Tarifbindung in der Branche hin, für die aus Sicht des Verbandes die Ursache klar zu benennen sei: die zunehmende „gesetzliche Regulierung sowie immer neue bürokratische Belastungen“ wie die Anhebung des gesetzlichen Mindestlohns auf zwölf Euro sowie Diskussionen um eine Allgemeinverbindlichkeit der Tarifverträge im Einzelhandel als „systemrelevanter“ Branche.

Stattdessen fordert der HDE mehr Handlungsspielraum für die Tarifparteien – als Tarifpartner bezeichnet –, um „im vollen Umfang gestalterisch tätig zu werden“. Dafür formuliert der HDE zwei widersprüchliche Voraussetzungen: weniger Regelungen durch den Gesetzgeber, aber zugleich mehr gesetzliche Öffnungsklauseln, in deren Rahmen Tarifverträge vom gesetzlichen Status abweichen können. Zugleich sollen die Tarifvertragsparteien selber mehr tarifliche Öffnungsklauseln vereinbaren und die Tarifverträge modularisieren, also Wahlmöglichkeiten gerade für tarifungebundene Unternehmen eröffnen. Im Ergebnis stünden aus Sicht des Verbandes praxisnahe und zeitgemäße Tarifverträge mit „echtem Mehrwert“ für die Unternehmen. Dies würde zu einem Anstieg der Attraktivität der Tarifverträge führen und die Schwelle für den Eintritt in die Tarifbindung deutlich senken.

Diese Sichtweise hätte bis vor kurzem sicherlich auch den Arbeitgeberverbänden des Gaststättengewerbes – darunter DEHOGA oder der Bundesverband der Systemgastronomie – oder anderer Branchen der privaten Dienstleistungen mit Niedriglohnstrukturen – wie etwa des Sicherheitsgewerbes – nachgewiesen werden können. Auch hier war die Kritik an den bestehenden Strukturen der Tarifverträge und der politischen Entscheidung zur Anhebung des Mindestlohns groß. So hatten Arbeitgeber des Gastgewerbes noch in den ersten beiden Jahren der Corona-Pandemie die Erneuerung ausgelaufener Tarifverträge verweigert, dann jedoch unter dem Eindruck der Mindestlohnanhebung und vor allem des dramatisch wachsenden Arbeitskräftemangels die Verhandlungen wiederaufgenommen und dort deutlichen Lohnsteigerungen von bis zu 30 % zugestimmt, nicht zuletzt um die Arbeitsbedingungen in der Branche attraktiver zu gestalten (Schulten/Specht 2022). Dies bedeutet eine grundlegende Kehrtwende in der Tarifpolitik unter dem Eindruck der Arbeitsmarktlage, der den Einschätzungen im Einzelhandel deutlich widerspricht – von dem aber auch noch unklar ist, inwieweit er die Sichtweisen auf das Tarifsysteem prägen wird, wovon wiederum abhängen dürfte, wie nachhaltig die tarifpolitische Wende tatsächlich ist.

4.3 Die BDA

Sichtweisen der BDA (dazu www.arbeitgeber.de) auf das Tarifsysteem haben zwar keinen unmittelbaren Einfluss auf die tarifpolitischen Strategien der Branchenverbände. Doch spiegeln sich in den Sichtweisen der BDA die ambivalenten Einflüsse der verschiedenen Mitgliedsverbände, und die offene Frage lautet, ob dabei Einflüsse der Tarifikritik oder der Tarifaakzeptanz überwiegen. Die Ambivalenzen der Sichtweise der BDA zeigen sich zunächst anhand der Charakterisierung der Tarifverträge. Auf der einen Seite werden die Tarifverträge als Kernelement der sozialen Marktwirtschaft und als „prägende Ordnungsgröße der Arbeitsbeziehungen in Deutschland“ und als „Erfolgsstory“ bewertet. Dazu beigetragen habe aus Sicht des BDA auch der Umstand, dass seit einigen Jahren eine „branchendifferenzierte, produktivitätsorientierte und flexible“ Tarifpolitik vorherrsche, die zahlreiche Handlungsspielräume für die Betriebe eröffnet und Tarifverträge mit langen Laufzeiten, Nullmonaten und nicht tabellewirksamen Einmalzahlungen ermöglicht habe, die zur Verbesserung der Planbarkeit und der Kostensituation der Unternehmen beigetragen hätten und aus Sicht des Verbandes zu begrüßen seien.

Mit dieser positiven Bewertung des Tarifsystems und der Tarifverträge geht auf der anderen Seite allerdings eine grundlegende Tarifikritik einher. Diese beruht auf der Einschätzung, dass im Tarifsysteem „Überregulierungen“ bestünden, die abgebaut werden müssten. Auf dieser Sichtweise beruht die „Reformstrategie“ der BDA, die inhaltlich deutlich an die Reformvorschläge von Gesamtmetall

anknüpft. Dazu gehört die Ausweitung von Öffnungsklauseln für die Betriebsparteien ebenso wie die Etablierung eines „Baukastensystems“ modularer Tarifverträge. Diese Strategie stellt die Fundamente des bisherigen Tarifsystems grundlegend infrage. Nicht nur das rechtlich verbrieftes Günstigkeitsprinzip und der Tarifvorrang sollen durch Abweichungen der Betriebsparteien durchbrochen werden können, sondern auch die Umsetzung der Tarifvertragsnormen als Wahlentscheidung der Unternehmen umgedeutet werden. In diesem Rahmen kritisiert die BDA zugleich eine Zunahme an Streiks und neuer Formen des Arbeitskampfes – verbunden mit der Forderung ihrer stärkeren rechtlichen Regulierung – sowie alle Formen von staatlichen Lohnfestsetzungen, sei es durch Ausweitungen der Allgemeinverbindlichkeit oder Anhebungen des Mindestlohns.

5 Schlussfolgerungen

Im Vergleich der Branchen könnten die Unterschiede der Sichtweisen auf das Tarifsysteem – zwischen Tarifaakzeptanz und Tarifikritik – kaum größer sein. Diese Unterschiede können sicherlich zum Teil auf strukturelle Bedingungen der Branchen wie die wirtschaftliche Lage der Unternehmen, die Arbeitsmarktsituation oder die die starken Differenzen der Tarifbindung zurückgeführt werden. Als alleiniges Erklärungsmoment jedoch griffe dies zu kurz. Schließlich war es im Einzelhandel der Arbeitgeberverband, der Ende der 1990er Jahre seine OT-Strategie darauf ausgerichtet hatte, die Tarifbindung zu verringern, um die Allgemeinverbindlichkeit abzustreifen. Dies, und nicht die Branchenstrukturen, markierte dort den Ausgangspunkt für die Erosion der Tarifbindung in der Branche. Umgekehrt vollziehen andere Branchen mit Niedriglöhnen unter dem Eindruck des Arbeitskräftemangels aktuell eine tarifpolitische Wende, deren Nachhaltigkeit wesentlich davon abhängen dürfte, wie stark sich ihre Sichtweise auf das Tarifsysteem als Attraktivitätsargument für Arbeitskräfte verschiebt.

Die klarste Position einer Tarifaakzeptanz findet sich im Arbeitgeberlager der chemischen Industrie, während die Sichtweisen der Verbände in der Metallindustrie ähnlich ambivalent sind wie die der BDA. Doch gerade Gesamtmetall und die BDA können nicht verschleiern, dass hier tarifpolitische Reformkonzepte formuliert oder übernommen wurden, die sich durch eine grundlegende Kritik an den regulativen und institutionellen Normen des Tarifsystems auszeichnen. Dadurch erscheint die Tarifaakzeptanz eher als rhetorische Hülle, die möglicherweise dazu dienen soll, die Verbände mit Tarifaakzeptanz integrieren und zugleich eine tarifkritische Agenda verfolgen zu können.

Es ist wiederum diese Agenda aus weitreichender De-

zentralisierung, Wettbewerbsorientierung und OT-Mitgliedschaften, die für die Unternehmen Handlungsoptionen schafft und legitimiert, die die Wege aus dem Tarifsysteem aufzeigen. Damit ergibt sich in diesen Fällen ein paradoxes Zusammenspiel von Strategien und Strukturen. Denn die tarifkritischen Strategien, die aktuell als tarifpolitische Antwort auf die Erosion des Tarifsystems präsentiert werden, haben die strukturellen Probleme des Tarifsystems – zumindest teilweise – erst erzeugt, auf die sie zu antworten vorgeben. Einige Arbeitgeberverbände haben auf diese Weise Gelegenheitsstrukturen geschaffen, mit denen sie ihre Forderung nach radikaler Neuausrichtung des Tarifsystems begründen konnten. Dass andere Verbände stattdessen den Mehrwert und die Modernität der Tarifverträge betonen, zeigt, welche wichtige Rolle die strategische Wahl spielt, die Verbände bei der Entwicklung ihrer Sichtweisen auf das Tarifsysteem haben. ■

LITERATUR

- Bahnmüller, R.** (2010): Dezentralisierung der Tarifpolitik – Re-Stabilisierung des Tarifsystems?, in: Bispinck, R. / Schulten, T. (Hrsg.): Die Zukunft der Tarifautonomie. 60 Jahre Tarifvertragsgesetz: Bilanz und Ausblick, Hamburg, S. 81–113
- Beckmann, K.** (2019): Die Sozialpartner tragen die Verantwortung für die Ausgestaltung von Arbeit, in: Kampeter, S. (2019): Sozialpartnerschaft 4.0. Tarifpolitik für die Arbeitswelt von morgen, Frankfurt a. M. / New York, S. 29–37
- Behrens, M.** (2011): Das Paradox der Arbeitgeberverbände. Von der Schwierigkeit, durchsetzungsstarke Unternehmensinteressen kollektiv zu vertreten, Berlin
- Behrens, M. / Helfen, M.** (2016a): Sachzwang oder Programm? Tarifpolitische Orientierungen und OT-Mitgliedschaften bei deutschen Arbeitgeberverbänden, in: WSI-Mitteilungen 69 (6), S. 452–459, https://www.wsi.de/data/wsimit_2016_06_behrens.pdf
- Behrens, M. / Helfen, M.** (2016b): The Foundations of Social Partnership, in: British Journal of Industrial Relations 54 (2), S. 334–357
- Dulger, R.** (2019): Es braucht keine neue, sondern eine andere Partnerschaft, in: Kampeter, S. (2019): Sozialpartnerschaft 4.0. Tarifpolitik für die Arbeitswelt von morgen, Frankfurt a. M. / New York, S. 47–52
- Elguth, P. / Kohaut, S.** (2021): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2020, in: WSI-Mitteilungen 74 (4), S. 306–314, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-tarifbindung-betriebliche-interessenvertretung-iab-betriebspanel-2020-34506.htm>
- Gesamtmetall** (1997): Frankfurter Erklärung zur Reform des Flächentarifs, <https://www.gesamtmetall.de/en/aktuell/pressemitteilungen/frankfurter-erklarung-zur-reform-des-flaechentarifs>
- Gesamtmetall** (2018): „Es ist besser, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer das selbst regeln“, <https://www.gesamtmetall.de/aktuell/interviews/es-ist-besser-wenn-arbeitgeber-und-arbeitnehmer-das-selbst-regeln>
- Gesamtmetall** (2020): Tarifpolitisches Leitbild, <https://www.gesamtmetall.de/verband/arbeit/tarifpolitisches-leitbild>
- Haipeter, T.** (2012): Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven, in: Industrielle Beziehungen 19 (4), S. 387–411
- Haipeter, T.** (2016): Variety of Strategies. Arbeitgeberverbände ohne Tarifbindung in Deutschland, in: Zeitschrift für Politikwissenschaft 26 (2), S. 75–91
- Haipeter, T.** (2020): Flexibilität unter Kontrolle? Entwicklungen und Herausforderungen der Tarifabweichungen in der Metall- und Elektroindustrie, in: Industrielle Beziehungen 27 (4), S. 481–500
- Haipeter, T. / Rosenbohm, S.** (2022): CODEBAR – Country Report Germany, <https://aias-hsi.uva.nl/en/projects-a-z/codebar/country-reports-codebar/codebar-country-reports.html>
- Hassel, A.** (2014): The Paradox of Liberalization: Understanding Dualism and the Recovery of the German Political Economy, in: British Journal of Industrial Relations 52 (1), S. 57–81
- HDE (Handelsverband Deutschland)** (2022): Tarifbindung stärken, Tarifautonomie bewahren, <https://einzelhandel.de/themeninhalte/arbeitsundsoziales/309-auf-einer-seite/12435-staerkung-der-tarifautonomie>
- Höpfner, C. / Lesch, H. / Schneider, H. / Vogel, S.** (2021): Tarifautonomie und Tarifgeltung. Zur Legitimation und Legitimität der Tarifautonomie im Wandel der Zeit, Berlin
- Lesch, H. / Schneider, H. / Vogel, S.** (2019): Einstellungen zur Tarifbindung in der Metall- und Elektroindustrie. Institut der Deutschen Wirtschaft (IW): IW-Trends 01/2019, Köln
- Schroeder, W. / Wessels, B.** (2017): Die deutsche Unternehmensverbändelandschaft, in: Dies. (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, Wiesbaden, S. 3–28
- Schmitter, P. C. / Streeck, W.** (1981): The Organization of Business Interests. A Research Design to Study the Associative Action of Business in the Advanced Industrial Societies of Western Europe, Berlin
- Schulten, T. / Specht, J.** (2022): Tarifpolitischer Aufbruch im Gastgewerbe? Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI): WSI-Analysen zur Tarifpolitik Nr. 91, Düsseldorf
- Silvia, S. J.** (2013): Holding the Shop Together. German Industrial Relations in the Postwar Era, Ithaca
- Silvia, S. J. / Schroeder, W.** (2007): Why Are German Employers Associations Declining? Arguments and Evidence, in: Comparative Political Studies 40 (12), S. 1433–1459
- Streeck, W.** (2010): Re-Forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy, Oxford
- Südwestmetall** (2022): <https://www.suedwestmetall.de/tarif/sozialpartnerschaft> (letzter Zugriff 22.08.2022; Dokument nicht mehr abrufbar)
- Thelen, K.** (2014): Varieties of Liberalization and the New Politics of Social Solidarity, Cambridge
- Traxler, F.** (1995): Farewell to Labour Market Associations? Organized versus Disorganised Decentralisation as a Map for Industrial Relations, in: Crouch, C. / Traxler, F. (Hrsg.): Organized Industrial Relations in Europe: What Future?, Aldershot, S. 3–20
- Weishaupt, J. T. / Schneider, H. / Vogel, S. / Weckwerth, J.** (2021): OT-Verbände & OT-Mitgliedschaften in der Metall- und Elektrobranche: Stabilisierung des Tarifsystems auf tönernen Füßen?, in: Industrielle Beziehungen 28 (1), S. 3–30
- Weitbrecht, J. / D'Antonio, O.** (2017): Arbeitgeberverbände in der Tarifpolitik und im tarifpolitischen System der Bundesrepublik, in: Schroeder, W. / Wessels, B. (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, Wiesbaden, S. 455–486

AUTOR

THOMAS HAIPETER, Prof. Dr., ist Leiter der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen. Forschungsschwerpunkte: Arbeitsbeziehungen und Arbeitsregulierung.

✉ thomas.haipeter.ude@gmail.com