

Berthold, Norbert; Brischke, Marita; Stettes, Oliver

**Article**

## Betriebliche Bündnisse für Arbeit - Normalität auf wackliger Rechtsgrundlage

ifo Schnelldienst

**Provided in Cooperation with:**

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Berthold, Norbert; Brischke, Marita; Stettes, Oliver (2003) : Betriebliche Bündnisse für Arbeit - Normalität auf wackliger Rechtsgrundlage, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 56, Iss. 22, pp. 5-9

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/163981>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Norbert Berthold, Marita Brischke und Oliver Stettes\*

Globalisierung, technischer Fortschritt und Strukturwandel haben das wirtschaftliche Umfeld, in dem sich Unternehmen und Belegschaften bewegen, verändert und ausdifferenziert. Vor diesem Hintergrund ist spätestens seit Mitte der achtziger Jahre das System der industriellen Beziehungen in Deutschland, in dem über die beschäftigungspolitisch relevanten Aspekte – insbesondere Löhne und Arbeitszeiten – auf Tarifvertragsebene verhandelt wird, ins Wanken geraten und von einem Dezentralisierungstrend erfasst worden. Die betriebliche Regelungsebene gewinnt gegenüber der tarifvertraglichen zunehmend an Bedeutung. Nicht nur die wachsende Zahl von Firmentarifverträgen oder tariffreien Betrieben, sondern insbesondere die steigende Verbreitung von betrieblichen Bündnissen für Arbeit (bBfA) legt für diese Entwicklung beredt Zeugnis ab. Im deutschen Maschinen- und Anlagenbau existiert in vier von zehn Betrieben eine derartige Vereinbarung zwischen Geschäftsführung und Belegschaft.<sup>1</sup> bBfA zeichnen sich dadurch aus, dass sie explizite oder implizite Beschäftigungszusagen gegen eine Verbesserung der innerbetrieblichen Anpassungsflexibilität tauschen, um gefährdete Arbeitsplätze oder ganze Standorte zu erhalten und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu stärken. Dieser Beitrag fasst die Ergebnisse einer Befragung bei Mitgliedsunternehmen des VDMA über bBfA zusammen.

Die ökonomische Realität hat mittlerweile auch Bewegung in die wirtschaftspolitische Diskussion gebracht. In Regierung und Opposition sind bBfA als effektives Instrument zur Beschäftigungssicherung und zur nachhaltigen Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit entdeckt worden. Der Bundeskanzler hat dies in seiner Regierungserklärung zur Agenda 2010, die Opposition in ihren Positionspapieren zum Ausdruck gebracht. Dabei sind aber Differenzen zwischen den Parteien zu Tage getreten. Während die Regierung die Regelungskompetenz vorerst bei den Tarifpartnern belassen möchte, streben CDU/CSU sowie die FDP gesetzliche Änderungen an, im ersten Fall eine Modifizierung des Günstigkeitsprinzips und im zweiten Fall gesetzliche Öffnungsklauseln. Welcher Weg nun der richtige ist, hängt zunächst maßgeblich davon ab, aus welchen Gründen Unternehmen und ihre Belegschaften ein betriebliches Bündnis schließen, denn verschiedene ökonomische Notwendigkeiten schlagen sich in unterschiedlichen Vereinbarungen zwischen Geschäftsführung und Arbeitneh-

mern nieder. Im Anschluss stellt sich die Frage, ob die derzeit existierende Arbeitsmarktordnung den Betriebsparteien einen hinreichenden Spielraum für differenzierte betriebliche Abreden eröffnet.

## Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Worum geht es?

Grundsätzlich lassen sich zwei Formen bBfA identifizieren, welche auf unterschiedliche Anforderungen im betrieblichen Umfeld ausgerichtet sind:

- Krisen- bzw. Anpassungsbündnisse und
- Präventions- bzw. Innovationsbündnisse.

Sah sich ein Unternehmen in der Vergangenheit mit einem technologischen Schock, einer rückläufigen Branchenentwicklung, einer Absatzkrise oder Liquiditätsproblemen konfrontiert, dominierte in den Chefetagen die Strategie, durch eine Veränderung des Personalbestandes Kapazitäten zu reduzieren und die Arbeitskosten zu senken. Durch den Abschluss eines Krisen- bzw. Anpassungsbündnisses dokumentieren Ma-

<sup>1</sup> Vgl. Berthold, Brischke und Stettes (2003a). Im Rahmen einer Vollerhebung wurden die ca. 3 000 Mitgliedsunternehmen des VDMA befragt. Von den 484 antwortenden Unternehmen gaben 191 an, ein betriebliches Bündnis geschlossen zu haben. Der Verbreitungsgrad bBfA rangiert in der Größenordnung der WSI-Betriebsrätebefragung 1999/2000 von 30%, wobei lediglich mitbestimmte Betriebe befragt wurden (Seifert 2000). Der entsprechende Wert in unserer Erhebung beläuft sich auf ca. 32%.

\* Prof. Dr. Norbert Berthold ist Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik an der Universität Würzburg. Marita Brischke und Oliver Stettes sind wissenschaftliche Mitarbeiter am selben Lehrstuhl.

nagement und Belegschaft ihr Einvernehmen, die Personalkosten zu senken und die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes wiederherzustellen, ohne die in früheren Zeiten üblichen Kündigungen auszusprechen. Ein bBfA schlägt vor diesem Hintergrund zwei Fliegen mit einer Klappe. Erstens entlastet es die Unternehmenskasse von den andernfalls erforderlichen Abfindungszahlungen bei Einzelentlassungen oder der Aufstellung von Sozialplänen (vgl. Mauer und Seifert 2001; Rheder 2002, S. 194). Zweitens kann das Unternehmen Beschäftigungsverhältnisse von Arbeitskräften aufrechterhalten, deren betriebsspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten für den Betrieb grundsätzlich einen besonderen Stellenwert aufweisen, jedoch die damit erzielte Wertschöpfung nicht mehr ausreicht, um die laufenden Arbeitskosten bei gegebenen tarif- oder arbeitsvertraglichen Konditionen zu decken (vgl. Berthold, Brischke und Stettes 2003b).

Viele Unternehmen sehen sich in den letzten Jahren mehr und mehr ständig wechselnden Herausforderungen ausgesetzt, welche differenzierte, volatile Kundenwünsche sowie kürzere Lebenszyklen bei Produkten und Produktionsverfahren hervorrufen. Präventions- bzw. Innovationsbündnisse dienen ohne Vorliegen einer konkreten betrieblichen Notlage dem Ziel, durch eine Steigerung der Produktivität

die Wettbewerbsposition in einem derartigen Umfeld nachhaltig zu stärken und Innovationsgewinne zu generieren. Die Vereinbarungen zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft richten die Arbeitsorganisation auf die Anforderungen eines dynamischen Umfeldes aus, in dem eine hohe Anpassungsflexibilität und schnelle Reaktionen auf wechselnde Marktbedingungen der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg und zu sicheren Arbeitsplätzen sind. Die Bündnisregelungen sollen die Initiative der Mitarbeiter fördern, ihre Motivation stärken und ihre Kreativität herausfordern. Die Beschäftigten können nur dann zu Innovationen beitragen, Probleme lösen oder diesen vorbeugen, wenn ihnen ausreichend Freiraum für eigenverantwortliches Handeln eingeräumt wird. Wege in diese Richtung sind bspw. die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen, die Integration von Aufgabenbereichen und die Einrichtung (teil-)autonomer Arbeitsgruppen. Präventions- bzw. Innovationsbündnisse sind auf diesem Wege Schrittmacher für die Schaffung neuer Arbeitsplätze.

#### Was wird in betrieblichen Bündnissen vereinbart?

Die Maßnahmen, mit denen Geschäftsführungen und Belegschaften im Rahmen bBfA versuchen, die Wettbe-

#### Anteil an allen bBfA (in %)

|   | Krisen-/<br>Anpassungs-<br>bündnis | Präventions-/<br>Innovations-<br>bündnis |
|---|------------------------------------|--|
|   | 39,8                               | 37,1                                     |
| Wichtigste Bündnisregelungen (Auswahl)                                      |                                    |  |
| Entgeltkomponenten  |                                    |  |
| Sonderzuwendung für mehr als 50% der Mitarbeiter                            | 75,0                               | 81,7                                     |
| Erfolgsbeteiligung für bestimmte Mitarbeiter                                | 55,3                               | 43,7                                     |
| Individuelle Leistungsentlohnung für bestimmte Mitarbeiter                  | 42,1                               | 29,6                                     |
| Erfolgsbeteiligung für mehr als 50% der Mitarbeiter                         | 15,8                               | 39,4*                                    |
| Lohnkonzession  |                                    |  |
| Überstundenzuschläge für mehr als 50% der Mitarbeiter                       | 39,5                               | 46,5                                     |
| Sonderzahlungen für mehr als 50% der Mitarbeiter                            | 39,5*                              | 14,0                                     |
| Grundlohn für mehr als 50% der Mitarbeiter                                  | 25,0                               | 18,3                                     |
| Übertarifliche Leistungen für mehr als 50% der Mitarbeiter                  | 15,8                               | 12,7                                     |
| Arbeitszeitgeständnisse   |                                    |  |
| Arbeitszeitkonten für mehr als 50% der Mitarbeiter                          | 53,9                               | 70,4*                                    |
| Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich für mehr als 50% der Mitarbeiter | 27,6                               | 23,9                                     |
| Altersteilzeit für bestimmte Mitarbeiter                                    | 28,9                               | 25,4                                     |
| Arbeitszeitverkürzung mit Lohnminderung für mehr als 50% der Mitarbeiter    | 11,8                               | 5,6                                      |
| Begleitende Maßnahmen   |                                    |  |
| Beschäftigungsgarantie  | 36,8                               | 29,6                                     |
| Intensive, offene Informationspolitik                                       | 46,1                               | 40,1                                     |
| Qualifizierungsmaßnahmen  | 30,3                               | 26,8                                     |
| Zielvereinbarungen  | 15,8                               | 28,2*                                    |
| Teamarbeit  | 17,1                               | 22,5                                     |

\* auf 5%-Niveau signifikanter Unterschied

werbsfähigkeit des Betriebes zu sichern, werden sich in Abhängigkeit der beiden unterschiedlichen Problemlagen zwischen Krisen- und Innovationsbündnissen unterscheiden (vgl. Tabelle), (Berthold, Brischke und Stettes 2003a).

Vereinbarungen im Entgeltbereich dienen zunächst dem Ziel, Löhne und Gehälter an eine veränderte Auftrags- und Ertragslage des Unternehmens anzugleichen und die Arbeitskosten unmittelbar zu reduzieren oder zu flexibilisieren. Gleichzeitig müssen sie die wichtige Funktion erfüllen, die Anpassungsbereitschaft und die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter zu stärken. Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg eines bBfA ist stets die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft. Entgeltregelungen im Rahmen bBfA sollen deshalb zusätzlich positive Leistungsanreize setzen, die Loyalität der Beschäftigten zu ihrem Betrieb steigern oder dessen Attraktivität als Arbeitgeber auf dem externen Arbeitsmarkt erhöhen und die Qualifizierungsbereitschaft der Arbeitnehmer fördern.

Krisen- bzw. Anpassungsbündnisse sind angesichts der betrieblichen Notlage gezwungen, durch eine Reduzierung der Effektivverdienste die Arbeitskosten unmittelbar abzusenken, um die Wettbewerbsfähigkeit gefährdeter Arbeitsplätze zu restaurieren. Dabei bemühen sich die Betriebsparteien, den monatlichen Grundlohn weitgehend unangetastet zu lassen, damit das Einkommen der Beschäftigten trotz wirtschaftlicher Notlage relativ stabil bleibt. Lediglich jedes vierte Krisenbündnis im Maschinen- und Anlagenbau verlangte beim Grundlohn Konzessionen auf Seiten der Arbeitnehmer. Im Vordergrund stehen vielmehr die Abschmelzung von Sonderzahlungen wie Weihnachtsgeld oder Urlaubsgeld oder Abstriche bei den Überstundenzuschlägen (40%).

Das volatile, dynamische Umfeld erzwingt in Präventions- oder Innovationsbündnissen Vergütungsmodelle, welche die Arbeitskosten automatisch an die Auftrags- und Ertragslage anpassen und zugleich die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter wahren. bBfA zeichnen sich vor diesem Hintergrund vor allem durch eine höhere Verbreitung von belegschaftsumfassenden Erfolgsbeteiligungsmodellen aus. Eine Partizipation am Unternehmensgewinn erfüllt für Geschäftsführung und Belegschaft gleichzeitig eine Friedens- und eine Versicherungsfunktion. Sie beteiligt die Mitarbeiter in einem fairen Umfang an den Früchten ihrer Arbeit, welche sich in dem unternehmerischen Erfolg auf den Absatzmärkten niederschlagen, und erhöht über die Teilflexibilisierung der Vergütung ihre Arbeitsplatzsicherheit. Der Betrieb wird vor unnötigen Verteilungskonflikten in guten Ertragszeiten bewahrt, während die automatische Flexibilisierung der Personalkosten Entlassungen in schlechten Ertragszeiten vermeidet, welche die Motivation und die Leistungsbereitschaft innerhalb der Belegschaft nachhaltig beeinträchtigen könnten.

Bündnisregelungen im Bereich der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung richten ihr Augenmerk auf eine Entkoppelung der individuellen Arbeitszeiten von den Betriebszeiten oder auf die temporäre Veränderung des betrieblichen Arbeitszeitvolumens. Sie zielen auf eine Verkürzung der Durchlaufzeiten bzw. auf eine Beschleunigung der Liefergeschwindigkeit, verlängern die Betriebsnutzungszeiten und passen die Produktion flexibel an das Volumen der Auftragseingänge an, so dass ein Betrieb indirekt von Arbeits- und Kapazitätsleerstandskosten entlastet wird.

Für Krisen- bzw. Anpassungsbündnisse steht eine flexible und kostenreduzierende Umverteilung eines rückläufigen oder stagnierenden Arbeitsvolumens auf eine konstante Beschäftigtenzahl im Vordergrund. Doch greift nur gut jedes neunte Unternehmen im Krisenfall zu einer kollektiven Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich, wie bspw. Kurzarbeit. Dagegen entscheiden sich in mehr als jedem vierten Betrieb Geschäftsführung und Belegschaft für eine Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich, um Kostennachteile im Preiswettbewerb auszugleichen. Im Zentrum stehen aber vor allem Maßnahmen, welche eine flexiblere Arbeitszeitverteilung über einen längeren Zeitraum ermöglichen, z.B. Arbeitszeitkonten (54%). Sie bieten den Vorteil, dass über eine längere Ausgleichsperiode sowohl Verlängerungen als auch Verkürzungen der Arbeitszeit möglich sind.

Es verwundert nicht, dass gerade in Unternehmen, in denen ein Präventions- bzw. Innovationsbündnis geschlossen worden ist, eine Arbeitszeitflexibilisierung überdurchschnittlich häufig eingeführt wird (über 70%). Instrumente wie Arbeitszeitkonten verbinden die betriebliche Notwendigkeit einer flexiblen Arbeitszeitverteilung mit dem Wunsch der Mitarbeiter nach Beschäftigungssicherheit. Vorübergehende Schwankungen in den Auftragseingängen können durch eine Arbeitszeitflexibilisierung beschäftigungsneutral aufgefangen werden. Die fehlende Planungssicherheit von Unternehmen unter volatilen Marktbedingungen wird durch eine intertemporale Umverteilung der Arbeitszeit ersetzt, Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten mit der Auftragslage automatisch synchronisiert.

Unternehmen, welche sich angesichts der Veränderungen in ihrem betrieblichen Umfeld neu ausrichten müssen, sind in der Regel gezwungen, ihre Arbeits- und Fertigungsprozesse zu restrukturieren. Bis Mitte der achtziger Jahre stand bei einer Modernisierung eines Betriebes der Einsatz neuer Technologien im Vordergrund. Diese Technikzentrierung ist durch die begleitende Einführung neuer Managementmethoden und neuer Formen der Arbeitsorganisation – Gruppen- und Projektarbeit, Aufgabenintegration – zunehmend aufgeweicht worden, um die Potentiale in den Mitarbeitern effektiver und effizienter zu nutzen und deren Präferenzen nach mehr Freiraum und Autonomie besser gerecht werden zu können.

Jedes fünfte Unternehmen führte als organisatorische Maßnahme im Zuge seines bBfA Teamarbeit ein, die Einbindung von Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen spielte hingegen eine geringere Rolle. Unterschiede zwischen den Bündnistypen traten lediglich bei der Verwendung von gemeinsamen Zielvereinbarungen zu Tage. Die höhere Verbreitung erfolgsabhängiger Vergütungsmodelle in Präventionsbündnissen gegenüber Krisenbündnissen zwingt die Betriebsparteien dazu, im Vorfeld die Kriterien für die Ausschüttung variabler Entgeltkomponenten verbindlich zu formulieren, damit die Anreizwirkung nicht durch nachträgliche Verteilungskonflikte belastet wird. Von hoher Bedeutung ist sowohl in Krisen- als auch Innovationsbündnissen die betrieblichen Fortbildung bei der Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Es ist jedoch offen, ob sie lediglich Ausdruck für die notwendige Anpassungsqualifizierung bei einer Einführung einer neuen Technologie oder Reorganisation der Arbeits- und Fertigungsprozesse ist oder insbesondere in Krisen- bzw. Anpassungsbündnissen als Zugeständnis der Geschäftsführung gegenüber den Mitarbeitern gewertet werden muss.

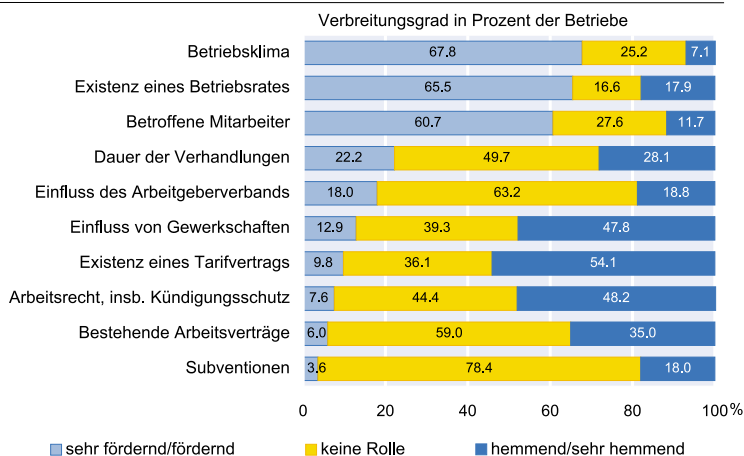
Unerlässlich für das Zustandekommen und der Erfolg eines bBfA ist eine offene und umfangreiche Informations- und Kommunikationspolitik der Geschäftsführung gegenüber ihren Mitarbeitern. Die Mitarbeiter werden in fast der Hälfte der Betriebe eingeladen, an der Gestaltung der Lösungskonzepte aktiv mitzuwirken und ihr Wissen und ihre Erfahrungen einzubringen.

**Betriebliche Bündnisse im Konflikt oder Einklang mit der Arbeitsmarktordnung?**

Ein Betriebsrat spielt für das Zustandekommen eines bBfA unabhängig von der wirtschaftlichen Ausgangslage des Unternehmens eine herausragende Rolle. Er saß nicht nur in acht von zehn Fällen als Gegenüber der Geschäftsführung am Verhandlungstisch, zwei Drittel der Unternehmensleitungen bewerten die betriebliche Interessenvertretung sogar als Katalysator für die Umsetzung der erforderlichen Anpassungsmaßnahmen. Betriebsräte fungieren in vielen Fällen als Mittler zwischen Management und Beschäftigten und leisten wichtige Überzeugungsarbeit in beiden Richtungen. Die unterschiedlichen Interessen werden austariert, Informationsvor- bzw. Informationsnachteile zwischen den Betriebspartnern ausgeglichen. Das Betriebsklima ist günstig und Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten wird vom Management positiv eingeschätzt.

Trotz öffentlicher Dementis existieren zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften Differenzen hinsichtlich der Beurteilung

**Fördernde und hemmende Einflussfaktoren bBfA**



der bBfA. Die Skepsis überbetrieblicher Arbeitnehmerorganisationen tritt auch im Verhandlungsprozess zu Tage. Knapp die Hälfte der Unternehmen sah in den Gewerkschaften eine Bremse für die Vereinbarung und Umsetzung notwendiger Anpassungsmaßnahmen. Eng damit verbunden ist die grundsätzlich negative Einschätzung von Tarifverträgen und deren Gestaltungsspielräumen für bBfA. Mehr als die Hälfte der Unternehmen sah sich durch bestehende Tarifverträge in ihren Möglichkeiten eingeschränkt, adäquate Vereinbarungen zu treffen. Die existierenden Öffnungsklauseln reichen trotz der Hinweise von Gewerkschaftsseite offenkundig vieler Orts nicht aus, um den betrieblichen Belangen ausreichend gerecht zu werden. Nimmt man die Betriebsrätebefragung 2002 des WSI hinzu, werden gerade einmal vier von zehn bBfA durch eine Öffnungsklausel sanktioniert (vgl. iw 2003). Zudem kranken die existierenden Ausweichoptionen für tarifgebundene Unternehmen vielfach daran, dass sie von den Betriebsparteien erst dann in Anspruch genommen werden können, wenn eine betriebliche Notlage bereits eingetreten ist, so dass die notwendigen Anpassungsmaßnahmen für die Arbeitnehmerseite mit nicht akzeptablen Einschnitten verbunden sind oder nicht mehr rechtzeitig zur Entfaltung kommen. Ferner unterliegen die Abreden auf Betriebsebene häufig auch dem Zustimmungsvorbehalt der Tarifpartner. Eine schnelle unproblematische Einigung auf Betriebsebene wird zumindest verzögert, im Extremfall sogar verhindert.

Entgeltöffnungsklauseln stellen weiterhin die Ausnahme dar, wenn auch zuletzt in einigen Branchen die Tarifpolitik in Bewegung geraten ist. Problematisch ist dies insofern, dass infolge der negativen Lohndrift in den neunziger Jahren lediglich in jedem zehnten Unternehmen übertarifliche Leistungen in die Verhandlungsmasse eines bBfA eingebracht werden konnten.<sup>2</sup> Geschäftsführungen und Belegschaften in tarifgebundenen Unternehmen drohen daher in der über-

<sup>2</sup> Der Anteilswert für alle Bündnisse liegt mithin niedriger als für die klar abgrenzbaren Krisen- und Innovationsbündnisse.

wältigenden Mehrheit der Fälle mit den Tarifbestimmungen in Konflikt zu geraten. Insbesondere Präventions- bzw. Innovationsbündnisse stehen vor dem Dilemma, dass die Tarifpolitik im Großen und Ganzen den Spielraum für standardisierte und erfolgsabhängige Vergütungsmodelle weiterhin massiv begrenzt (vgl. Berthold und Stettes 2001).

Aufgrund der betrieblichen Regelungssperre (§ 77, 3 BetrVG) können selbst in tariffreien Unternehmen keine kollektiven Entgelt- und Arbeitszeitabreden im Rahmen bBfA getroffen werden. Eine Geschäftsführung ist derzeit gezwungen, Arbeitszeit- und Entgeltregelungen eines bBfA in den Einzelarbeitsverträgen zu verankern. Eine Veränderung des Arbeitsvertrages für jeden einzelnen Beschäftigten erfordert nicht nur einen höheren zeitlichen und bürokratischen Aufwand, sondern kann auch zu Spannungen innerhalb der Belegschaft führen, wenn verschiedene Mitarbeiter ihre Zustimmung verweigern, weil sie durch arbeitsrechtliche Vorschriften einen besonderen Kündigungsschutz genießen oder eine verbindliche kollektive Abrede als Grundlage für ihr Solidarverhalten voraussetzen. Jedes dritte Unternehmen sieht daher bestehende Arbeitsverträge, jedes zweite sogar die existierenden arbeitsrechtlichen Vorschriften als Hindernis für den Abschluss eines bBfA an.

### Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Ist die Arbeitsmarktordnung reformbedürftig?

BBfA dienen nicht nur einem vorübergehenden Krisenmanagement, welches unter die Ägide existierender Härte- oder Notfallklauseln fallen könnte, sondern auch der nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in einem Innovationsumfeld, deren Maßnahmen nur sehr eingeschränkt mit den engen Schubladen standardisierter Tarifbestimmungen vereinbar sind. Die Arbeitsmarktordnung weist momentan im Bereich der Betriebsverfassung, des Kündigungsschutzes und des Tarifvertragsgesetzes erheblichen Reformbedarf auf. Das Vertrauen, dass die Tarifpartner in Zukunft den Betriebsparteien einen größeren Handlungsspielraum einräumen, ist zwar nicht ehrenrührig, angesichts der Erfahrungen in der Vergangenheit jedoch blauäugig.

Es ist deshalb zwingend erforderlich, die gesetzlichen Bestimmungen zu modifizieren, um kollektive Lohn- und Arbeitszeitabreden auf Betriebsebene zu legalisieren. Der wichtigste Schritt in diese Richtung ist ein Änderung der betrieblichen Regelungssperre (§ 77, 3 BetrVG), damit tarifungebundene Betriebe und Beschäftigte auf kollektiver Ebene Löhne und Arbeitszeiten gestalten können. An die Modifizierung der Regelungssperre kann eine gesetzliche Öffnungsklausel gekoppelt werden, sofern eine qualifizierte Mehrheit in der Belegschaft für ein bBfA votiert, um diesen Weg auch tarifgebundenen Betrieben und Belegschaften zu ebnet. Die Friedenspflicht der Betriebsparteien bleibt hier-

von unberührt. Die Zustimmung des Quorums sollte ausreichen, um die Bestimmungen des bBfA als günstig einzustufen. In diesem Sinne ist das Günstigkeitsprinzip im § 4, 3 TVG klarzustellen. Die negative Koalitionsfreiheit ist zu wahren, ein Anrecht auf Beibehaltung der tarif- oder arbeitsvertraglichen Normen zu erhalten. Damit die Konzessionsbereitschaft auch jener Beschäftigten hergestellt wird, welche durch die Sozialauswahl des Kündigungsschutzrechts besonders vor einem Verlust des Arbeitsplatzes abgesichert sind, ist für Betriebe mit abgeschlossenen bBfA die Sozialauswahl für betriebsbedingte Kündigungen außer Kraft zu setzen (vgl. Berthold, Brischke und Stettes 2003b).

Allen Unkenrufen zum Trotz wird durch einen derartigen Reformschritt der Flächentarifvertrag nicht abgeschafft. Er bleibt weiterhin die sichere Ausweichoption für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Die Tarifpartner verlieren jedoch den Anreiz, Abschlüsse zu vereinbaren, welche zu Lasten von Minderheiten in Verbänden und Gewerkschaften oder zu Lasten Dritter gehen.

### Literatur

- Berthold, N. und O. Stettes (2001), »Die Gewinnbeteiligung – Wundermittel im organisatorischen Wandel«, *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften* 52(3), 287–315.
- Berthold, N., M. Brischke und O. Stettes (2003a), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Eine empirische Erhebung für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau*, Würzburg.
- Berthold, N., M. Brischke und O. Stettes (2003b), »Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Gratwanderung zwischen Tarifbruch und Tariftreue«, erscheint in *ORDO* 54.
- iw (2003), »Im Sinne der Arbeitsplätze umgestalten«, *iw-Trends* (41).
- Mauer, A. und H. Seifert (2001), »Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse. Strategie für Krisenbetriebe oder neue regelungspolitische Normalität?«, *WSI-Mitteilungen* 54(8), 490–500.
- Rheder, B. (2002), »Wettbewerbskoalitionen oder Beschäftigungsinitiativen? Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung in deutschen Großunternehmen«, in: H. Seifert (Hrsg.), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit: Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven*, Berlin, 187–212.
- Seifert, H. (2000), »Betriebliche Bündnisse für Arbeit – ein neuer beschäftigungspolitischer Ansatz«, *WSI-Mitteilungen* 53(7), 437–443.