

Berthold, Norbert; Brischke, Marita; Stettes, Oliver

**Working Paper**

## Betriebliche Bündnisse für Arbeit - Gratwanderung zwischen Tarifbruch und Tariftreue

Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, No. 64

**Provided in Cooperation with:**

Chair of Economic Order and Social Policy, Julius Maximilian University of Würzburg

*Suggested Citation:* Berthold, Norbert; Brischke, Marita; Stettes, Oliver (2003) :  
Betriebliche Bündnisse für Arbeit - Gratwanderung zwischen Tarifbruch und Tariftreue,  
Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, No. 64, Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg,  
Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik, Würzburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/32517>

**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.*

Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

**Betriebliche Bündnisse für Arbeit –  
Gratwanderung zwischen Tarifbruch und  
Tariftreue**

**Norbert Berthold**

**Marita Brischke**

**Oliver Stettes**

Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge  
des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre,  
Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik  
Prof. Dr. Norbert Berthold

Nr. 64

2003

Sanderring 2 • D-97070 Würzburg

# **Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Gratwanderung zwischen Tarifbruch und Tariftreue**

Norbert Berthold  
Marita Brischke  
Oliver Stettes

Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik

Sanderring 2

D-97070 Würzburg

Tel.: 0931-312925

Fax: 0931-312774

Email:

[norbert.berthold@mail.uni-wuerzburg.de](mailto:norbert.berthold@mail.uni-wuerzburg.de)

[marita.brischke@mail.uni-wuerzburg.de](mailto:marita.brischke@mail.uni-wuerzburg.de)

[oliver.stettes@mail.uni-wuerzburg.de](mailto:oliver.stettes@mail.uni-wuerzburg.de)

## 1. Einleitung

Im deutschen System industrieller Beziehungen sind die beiden wesentlichen Ebenen kollektiver Regelungen der Arbeitsbeziehung, die Tarifautonomie und die Betriebsverfassung, eng miteinander verbunden. Dieses sogenannte „duale System der Interessenvertretung“ mit seiner arbeitsteilig-komplementären Beziehungsstruktur zwischen tariflicher und betrieblicher Regelungsebene gilt als „charakteristisches Herzstück des deutschen Systems industrieller Beziehungen“ (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998, 7). Diesem institutionellen Arrangement wird nicht nur die geringe Konfliktintensität zwischen Kapital und Arbeit zugeschrieben, sondern auch die Stabilität des deutschen Systems industrieller Beziehungen (Schmidt/Trinczek 1991). Angesichts einer persistent hohen Arbeitslosigkeit in Deutschland ist dieses vielseitig gelobte duale System jedoch in Misskredit geraten. Die Rahmenbedingungen im wirtschaftlichen Umfeld haben sich in den letzten drei Jahrzehnten in vielen Bereichen der Volkswirtschaft erheblich verändert. Der Anpassungsdruck auf Betriebe und Belegschaft hat sich erhöht. Im Zuge der Globalisierung wachsen die Märkte zusammen. Einerseits eröffnen sich dadurch neue Märkte, andererseits nimmt die Konkurrenz durch neue Anbieter zu. Kosten- und Standortwettbewerb werden forciert.

Der inter-sektorale Strukturwandel in Richtung auf den Dienstleistungssektor führt dazu, dass die Beschäftigung in der Industrie absolut und relativ sinkt (Klodt/Maurer/Schimmelpfennig 1997). Die Arbeitsplätze im produzierenden Gewerbe geraten angesichts dieser Entwicklungen dauerhaft unter Anpassungsdruck. Vor dem Hintergrund eines zumindest für bestimmte Beschäftigtengruppen an Alternativen armen Arbeitsmarktes insbesondere geringqualifizierter Arbeitnehmer ist das Interesse von Belegschaften an der Erhaltung von Arbeitsplätzen sehr hoch. Die strikte Einhaltung tarifvertraglich fixierter Löhne gefährdet die verbleibenden Arbeitsplätze jedoch mehr, als sie zu ihrer Rettung beiträgt. Abweichungen von Tarifvertrag können diesen Prozess zumindest verlangsamen, um Unternehmen und Belegschaften die Möglichkeit zu geben, sich an die neuen Bedingungen anzupassen.

Im intra-sektoralen Strukturwandel passen die Unternehmen ihre Organisationsform einem neuen Paradigma an (Bickenbach/Soltwedel 1998, Lindbeck/Snowder 2000, Milgrom/Roberts 1995). Veränderte Kundenwünsche, Produkt- und Prozessinnovationen sowie umfangreichere Qualifikationen und ein verändertes Selbstverständnis der Arbeitnehmer führen dazu, dass sich die relative Effizienz verschiedener Organisationsformen in vielen Industrien verschiebt. Strikt hierarchische und extrem arbeitsteilige Organisationsformen, die im Zeitalter der Massenfertigung entwickelt wurden, sind den Anforderungen eines volatilen Umfelds nicht ge-

wachsen. Eine erfolgreiche Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen erfordert einen Wandel der Unternehmensorganisation. Jedoch bestehen zwischen den einzelnen Elementen innerhalb eines Organisationssystems bedeutende Komplementaritäten (Bickenbach/Soltwedel 1998, 494). Daher erfordern Veränderungen in einem Organisationsbereich ergänzende Anpassungen in anderen Bereichen. Das Produktionssystem, die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen, die Arbeitsorganisation und die internen Anreizstrukturen, müssen alle in konsistenter Weise angepasst werden. Der Differenzierungsbedarf bei der effizienten Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen und Entgeltstrukturen nimmt dramatisch zu und es wird zunehmend schwieriger, einheitliche Regelungen auf überbetrieblicher Ebene festzuschreiben (Bickenbach/Soltwedel 1998, 495; Lindbeck/Snowder 2001). Die Bildung neuer Organisationsformen führt zu nachhaltigen Konsequenzen für die Tarifautonomie und die Betriebsverfassung.

Zeugen dieser Entwicklungen sind Verschiebungen im deutschen System industrieller Beziehungen, die sich spätestens seit Mitte der 80er Jahre abzeichnen (vgl. Trinczek 2002, 247). Der Trend zur Dezentralisierung, der relative Bedeutungszuwachs der betrieblichen gegenüber der tariflichen Regelungsebene, gilt hierfür als Markenzeichen. In der betrieblichen Realität findet diese Entwicklung ihren Ausdruck in den Abschlüssen zahlreicher betrieblicher Bündnisse für Arbeit (bBfA)<sup>1</sup>. Von der Praxis bisheriger Kollektivverträge unterscheiden sich bBfA vor allem dadurch, dass sie nicht nur von tarifvertraglichen Vereinbarungen bezüglich der Lohnhöhe und Arbeitszeit auf betrieblicher Ebene abweichen, sondern auch durch Arbeitsplatzgarantien das Beschäftigungsniveau fixieren (DGFP 1998, 41; Siebert 1996, 7; Seifert 2002, 65; Zagelmeyer 2002, 187). Im Zentrum der bBfA stehen Beschäftigungssicherung, Standorterhaltung und Wettbewerbsfähigkeit. Die zunehmende Bedeutung bBfA wird zwar in der Literatur betont, bislang unterblieb jedoch eine theoretisch fundierte Diskussion zu diesem Thema.

Unsere Analyse ist daher in drei Teile gegliedert. Im Abschnitt 2 erfolgt eine systematische Einordnung des Begriffs betrieblicher Bündnisse für Arbeit. In Abschnitt 3 prüfen wir anhand einer theoretischen Analyse bBfA die Effizienz solcher Vereinbarungen. In Abschnitt 4 wer-

---

<sup>1</sup> Die Bezeichnungen für derartige Bündnisse sind unterschiedlich. Sie stellen teils auf den betriebspolitischen Zusammenschluss, teils auf das vertragliche Ergebnis solcher Zusammenschlüsse ab und können dann lauten: Vereinbarung zur Standortsicherung, Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung, Beschäftigungspakt u. ä., (vgl. Seifert 2000, 639).

den aus den Ergebnissen der theoretischen Analyse wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen für die Zukunft der Arbeitsmarktordnung abgeleitet. Abschnitt 5 fasst zusammen.

## **2. Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Anpassung im strukturellen Wandel**

Die aktuelle Bündnisdiskussion hat sich nicht damit aufgehalten, den verwendeten Begriff bBfA explizit zu definieren. Es wird ein allgemein akzeptiertes, einheitliches Grundverständnis unterstellt, dessen Fehlen zu manchen Missverständnissen und Irritationen bei den Diskussionsteilnehmern geführt hat. Zur Zeit besteht die Gefahr einer inflationären Verwendung dieses Begriffs. Es existiert daher Bedarf an einer allgemeinen, theoretisch fundierten Definition, um das Phänomen bBfA einer wissenschaftlichen Analyse zu erschließen. Erste Untersuchungen<sup>2</sup> zu diesem Themenbereich implizieren die Existenz von zwei Bündnistypen, die sich hinsichtlich ihrer Zielsetzung unterscheiden:

1. Der erste Bündnistyp zielt darauf ab, eine eingetretene oder bevorstehende Unternehmenskrise abzuwenden. Wir bezeichnen diesen Bündnistyp im Folgenden als Krisenbündnis.
2. Der zweite Bündnistyp richtet die Arbeitsorganisation auf die Anforderungen eines dynamischen Innovationsumfeldes aus, in dem schnell ändernde Produkt-, Markt- und Wettbewerbsbedingungen eine hohe Anpassungsflexibilität erfordern. Wir bezeichnen diesen Bündnistyp daher als Innovationsbündnis.

Gemeinsames Merkmal beider Bündnisinitiativen ist, dass sie Beschäftigungszusagen gegen eine Verbesserung der innerbetrieblichen Anpassungsflexibilität tauschen. BBfA implizieren eine Anwendung des Coase-Theorems unter verschiedenen Rahmenbedingungen, wenn Quasi-Renten gefährdet sind oder umverteilt werden<sup>3</sup>. Die unterschiedlichen ökonomischen Notwendigkeiten eines Krisenbündnisses und eines Innovationsbündnisses kommen in unterschiedlichen Vereinbarungen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung zum Ausdruck. Diese werden wir daher in diesem Abschnitt für beide Bündnistypen zunächst näher betrachten.

---

<sup>2</sup> Erste Untersuchungen zu den Maßnahmen, Inhalten und Zielsetzungen bBfA finden sich in Mauer/Seifert 2001 sowie Seifert 2002. Darüber hinaus existieren Fallstudien zu diesem Themenbereich in Ackermann/Vollmer 1999 sowie DGFP 1998.

<sup>3</sup> Eine Umverteilung von Quasi-Renten erzeugt einen negativen externen Effekt.

## 2.1 Krisenbündnis

Krisenbündnisse werden häufig in stagnierenden und rückläufigen Branchen geschlossen, in denen Arbeitsplätze durch den nationalen und internationalen Kostenwettbewerb dauerhaft unter Druck geraten sind. Das typische Anpassungsverhalten von Krisenbetrieben zielte in der Vergangenheit häufig darauf ab, bei einem Rückgang der Nachfrage auf den Absatzmärkten, einer sinkenden Kapazitätsauslastung und rigiden Löhnen die Arbeitskosten durch Entlassungen zu reduzieren. Diesen Weg bezeichnet man als externe Anpassungsflexibilität. Ein bBfA mit einer Beschäftigungsgarantie impliziert hingegen ein neues Paradigma in der Personalpolitik (DGFP 1998, 51; Seifert 2002, 65). Durch den Abschluss eines bBfA verzichten die Unternehmen auf Kündigungen. Es werden vorrangig Strategien verfolgt, welche die Anpassungslasten intern auffangen. Die Maßnahmen werden bereits auf mittel- und langfristige Zielsetzungen wie die Steigerung der Produktivität und eine nachhaltige Senkung der Arbeitskosten ausgerichtet, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und die Beschäftigungsperspektiven zu erhalten. Die kurzfristige Reduzierung der Arbeitskosten durch eine Veränderung des Personalbestands rückt hingegen in den Hintergrund (Mauer/Seifert 2001, 493).

Der ökonomische Hintergrund eines Krisenbündnisses besteht in der Existenz von Quasi-Renten. Der Arbeitnehmer erwirbt im Rahmen der formellen und informellen betrieblichen Bildung spezifische Qualifikationen, welche derartige Quasi-Renten erzeugen. Vollkommen betriebsspezifisches Humankapital ist dadurch gekennzeichnet, dass der Ertrag der Bildungsinvestition nur im ausbildenden Unternehmen realisiert werden kann, in alternativen Betrieben gleich null ist (Becker 1993). Der Nutzen spezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten ist folglich an den Fortbestand der Arbeitsbeziehung gebunden. Arbeitnehmer und Arbeitgeber eint das Interesse an einem dauerhaften Beschäftigungsverhältnis.

Die Spezifität des Humankapitals wandelt die Arbeitsbeziehung (fundamentale Transformation) in eine beidseitige Abhängigkeitsbeziehung (bilaterales Monopol) um (Williamson 1987, 70 und 211). Wegen potentieller Opportunismusgefahren bei einseitiger Finanzierung werden sich beide Vertragspartner die Investitionskosten teilen. Zum Schutz ihrer gemeinsam getätigten Investitionen streben beide Seiten ex ante eine verbindliche vertragliche Regelung zur Aufteilung der Quasi-Rente aus den gemeinsam getätigten Investitionen an (Becker 1993). Um opportunistisches Verhalten der anderen Vertragspartei zu verhindern, werden beide Seiten ex ante ein rigides Lohnarrangement gegenüber ex post Verhandlungen mit einer offenen Aufteilungsrate vorziehen, solange die erwartete Einsparung an ex post Transaktionskosten

die Wohlfahrtseinbußen durch ineffiziente Trennungen überkompensiert (vgl. Hashimoto/Yu 1980). Ineffiziente Trennungen erfolgen stets dann, wenn die gesamte Quasi-Rente aus der Arbeitsbeziehung positiv ist, die Quasi-Rente des Arbeitgebers oder des Arbeitnehmers negativ ist (Berthold/Stettes 2001a, 293).

Das aus der ex ante Perspektive als effizient angesehene rigide Lohnarrangement, welches zunächst die Generierung der Quasi-Rente erst ermöglicht hat, kann sich jedoch ex post als ineffizient erweisen. Ein negativer Schock im Zuge des strukturellen Wandels kann das Wertgrenzprodukt des Arbeitnehmers dauerhaft unter den ex ante vereinbarten rigiden Lohn absenken. Die Quasi-Rente des Arbeitgebers wird negativ. Für die Geschäftsführung ist die Aufrechterhaltung des Beschäftigungsverhältnisses nicht mehr lohnend und sie wird den Arbeitnehmer entlassen. Die Auflösung der Arbeitsbeziehung ist aus volkswirtschaftlicher Sicht nicht effizient, da die volkswirtschaftliche Quasi-Rente weiterhin positiv ist. Eine Anpassung des Vergütungsniveaus bewahrt das Interesse des Arbeitgebers an der Fortführung der Arbeitsbeziehung. Der Spielraum zu Lohnminderungen im Rahmen des Flächentarifvertrages ist relativ gering. Trotz aller Hinweise der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände über die Flexibilisierungsmöglichkeiten im Rahmen von Öffnungs- bzw. Härtefallklauseln ist auch hier der notwendige Handlungsspielraum, die Arbeitskosten den betrieblichen Erfordernissen anzupassen, nicht hinreichend. Außerdem liegt die Regelungskompetenz meist bei den Tarifvertragsparteien (vgl. Berthold/Stettes 2001a, 310). Diese verfügen aber nicht über die notwendigen Informationen bezüglich der Geschäftslage und dem Ausmaß der erforderlichen Arbeitskostenreduktion. Belegschaften und Geschäftsleitungen, deren Quasi-Renten unterschiedlich unter Anpassungsdruck geraten sind, können im Rahmen bBfA betriebsindividuelle Lösungen aushandeln, um die erforderliche Lohnsenkung zu erreichen. Die Bündnisvereinbarungen sind auf das Ziel ausgerichtet, die Arbeitskosten nachhaltig zu senken, um ineffiziente Trennungen zu verhindern.

Für Unternehmen mit Krisenbündnissen sind zwei Anpassungsmaßnahmen zur nachhaltigen Reduzierung der Arbeitskosten üblich. Zunächst ist denkbar, dass sich Arbeitnehmer und Unternehmensleitung auf eine direkte Absenkung des Entgeltniveaus verständigen. Die Bündnisvereinbarungen betreffen dabei vorwiegend die Abschmelzung übertariflicher Leistungen, das Aussetzen von Tariflohnerhöhungen, eine verschlechterte Eingruppierung bei Lohn- und Gehaltsgruppen, den Verzicht auf Überstundenzuschläge sowie Abstriche bei Sonderzahlun-

gen (DGFP 1998; Mauer/Seifert 2001, 494)<sup>4</sup>. Die Arbeitskosten werden direkt reduziert und die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes wiederhergestellt. In vielen Fällen werden sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte eine indirekte Reduzierung der Arbeitskosten durch eine Anpassung der Arbeitszeit gegenüber einer Lohnkürzung vorziehen. Grundsätzlich existieren drei Möglichkeiten, die Arbeitszeit an die veränderte Auftragslage anzupassen: Arbeitszeitflexibilisierung, Arbeitszeitverkürzung und Arbeitszeitverlängerung. Eine Flexibilisierung<sup>5</sup> der Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten durch die Einführung von Arbeitszeitkonten, Mehrschichtsystemen und der Einführung von Wochenendarbeit bietet Unternehmen mehr Spielraum, die Arbeitszeit an der Auftragslage auszurichten. Für Krisenbetriebe steht eine flexible und kostenreduzierende betriebliche Umverteilung eines rückläufigen bzw. stagnierenden Arbeitsvolumens auf eine konstante Beschäftigtenzahl im Vordergrund. Die Vereinbarungen zur Arbeitszeit beziehen sich deshalb häufig auf arbeitszeitverkürzende Maßnahmen. Dabei geht es um Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich, Kurzarbeit, den Abbau von Überstunden, und die Ausweitung bzw. Einrichtung von regulären Teilzeitstellen sowie Altersteilzeit (vgl. Mauer/Seifert 2001, 495). Schließlich können Unternehmensleitung und Mitarbeiter sich auch auf eine Verlängerung der Arbeitszeit einigen. Unbezahlte Überstunden und die Streichung von Arbeitszeitguthaben implizieren eine faktische Entgeltminderung, welche das verfügbare Gesamteinkommen des Beschäftigten jedoch unberührt lassen. Die Modifizierung der Arbeitszeitregelungen reduziert indirekt die Arbeitskosten und verteilt ein rückläufiges Arbeitsvolumen beschäftigungsstabilisierend um.

Eine Belegschaft ist jedoch nicht ohne weiteres bereit, Einkommenseinbußen oder Mehrarbeit ohne Gegenleistung hinzunehmen. Sie wird aufgrund der Informationsasymmetrie einer ex post Änderung der ex ante vereinbarten Aufteilung der Quasi-Rente nur bedingt bereit sein, die Lohnanpassung zu akzeptieren (Berthold/Stettes 2001a, 293). Die Gefahr opportunistischen Verhaltens der Geschäftsleitung, durch Vortäuschen einer schlechten Ertragslage lediglich eine Umverteilung der Quasi-Rente herbeizuführen, erfordert daher eine glaubwürdige Gegenleistung für die Belegschaft. Eine befristete Beschäftigungsgarantie im Rahmen einer

---

<sup>4</sup> Eine durchweg negative Lohndrift seit Anfang der Neunzigerjahre (vgl. Lesch 2001, 15) bestätigt, dass dieser Weg von den Unternehmen zunächst durch einen Abbau übertariflicher Zulagen vielfach beschritten wurde.

<sup>5</sup> Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit führt auch zu einer indirekten Arbeitskostenreduktion, welche durch den Produktivitätseffekt einer flexiblen Anpassung der Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten an die Auftragslage ausgelöst wird.

Bündnisvereinbarung impliziert eine solche glaubwürdige Selbstbindung der Arbeitgebers. Diese beinhaltet den Ausschluss von Kündigungen, die Übernahme von Auszubildenden, die Garantie von Produktlinien und den Verzicht auf Outsourcing. Die Dauer der Beschäftigungsgarantie liegt bei zwei Jahren und länger und ist teilweise sogar unbefristet (vgl. Mauer/Seifert 2001, 496). Durch die Forderung nach einer möglichst langen Laufzeit der Bündnisvereinbarung können die Arbeitnehmer die möglichen Opportunismusgefahren einschränken.

Ein häufig genanntes Argument für das Zustandekommen bBfA ist die Vermeidung von abfindungspflichtigen Kündigungen (Mauer/Seifert 2001, 494; Rheder 2002, 94). Die Kriterien der Sozialauswahl können in vielen Betrieben zu einer Verschlechterung der Belegschaftsstruktur führen. Das Unternehmen ist gezwungen, jene Arbeitskräfte zu entlassen, auf welche es zur Bewältigung des negativen Anpassungsschocks am meisten angewiesen ist. Die Einführung einer neuen Technologie oder ein Nachfrageschock auf dem Gütermarkt beeinflusst das Wertgrenzprodukt der Beschäftigten in einem unterschiedlichen Maße. Die Quasi-Renten von älteren Mitarbeitern aus spezifischen Humankapitalinvestitionen werden stärker entwertet als bei ihren jüngeren Kollegen. Obwohl beide Mitarbeitergruppen formal die gleiche berufliche Ausbildung aufweisen, stimmt das Anforderungsprofil für die Nutzung neuer Technologien nur selten mit dem Qualifikationsprofil älterer Beschäftigter überein. Die Verwertbarkeit der Kenntnisse und Fähigkeiten aus einer beruflichen Ausbildung nimmt im Zuge des technischen Fortschrittes ab (Pfeiffer 1997, 181; Violante 2002, 301). Die Arbeitnehmer können zwar durch die tägliche Arbeit ihr Anwendungs- und Erfahrungswissen aktualisieren, mit steigendem Alter nimmt erstens ohnehin der Anreiz ab, in zusätzliches, neues Humankapital zu investieren. Zweitens ist das durch Learning-by-doing oder Training-on-the-job erworbene Humankapital an die bisher genutzten Technologien gebunden, i.e. es ist vintage-spezifisch (Violante 2002, 308). Die Qualifikationen der jüngeren Beschäftigten entsprechen deshalb eher dem aktuellen Stand des technologischen Wissens (Mincer 1989, 6). Da sie zudem auch eine höhere Bereitschaft und Fähigkeit aufweisen, ihre Qualifikationsdefizite durch Fortbildungsmaßnahmen auszugleichen, werden sie in einem geringeren Ausmaß von den Folgen des qualifikationsentwertenden Strukturwandels betroffen sein.

Vor diesem Hintergrund ist die Geschäftsleitung bestrebt, für ältere Mitarbeiter durch Änderungskündigungen das Vergütungsniveau an die dauerhaft verminderte Wertschöpfung anzugleichen. Die Konzessionsbereitschaft der älteren Generation hängt dabei insbesondere von ihrem Arbeitsplatzrisiko ab. Die Kriterien der Sozialauswahl reduzieren die Entlassungswahrscheinlichkeit mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit, Alter und Familienstand.

Der effektive Kündigungsschutz ist für ältere Arbeitnehmer deshalb restriktiver als für jüngere Kollegen, denn die zu erwartenden Abfindungszahlungen sind bei einer Entlassung höher. Das Unternehmen kann in einer Krisensituation durch prohibitiv hohe Abfindungsansprüche schnell die Grenzen seiner Liquidität erreichen (DGFP 1998, 51; Seifert 2002, 78). Angesichts der derzeitigen Rechtsprechung besteht die Gefahr, dass ein Unternehmen gezwungen ist, die Beschäftigungsverhältnisse für ältere Arbeitnehmer aufrecht zu erhalten und jüngere Mitarbeiter zu entlassen, um die Arbeitskosten kurzfristig zu senken. Die nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmen gerät damit in Gefahr. Vor diesem Hintergrund verletzt der Kündigungsschutz seine effizienzsteigernde Funktion, die Quasi-Renten des Arbeitnehmers vor Opportunismus durch den Arbeitgeber zu schützen, und degeneriert zu einer reinen Besitzstandswahrung für Arbeitnehmer, deren Quasi-Rente durch den technischen Fortschritt und den Strukturwandel obsolet geworden ist. Ein bBfA zwischen Unternehmensleitung und jüngeren Arbeitnehmern kann die negativen Folgen der Besitzstandswahrung für ältere Beschäftigte zumindest abmildern, indem ineffiziente Trennungen bei jüngeren Beschäftigtengruppen vermieden werden.

## **2.2 Innovationsbündnis**

Differenzierte Kundenwünsche, Produkt- und Prozessinnovationen stellen neue Herausforderungen an Unternehmen, die sich in einem dynamischen Umfeld bewegen. In einem solchen Umfeld werden Innovationsbündnisse abgeschlossen. Die Verarbeitung eines einmaligen Schocks steht bei Innovationsbündnissen im Hintergrund, vielmehr soll das innerbetriebliche Innovationspotential gestärkt werden, um flexible und schnelle Anpassungen an sich permanent verändernde Marktbedingungen zu ermöglichen. Aus der Perspektive der Geschäftsleitung ist es daher erforderlich, Kompetenzen und Verantwortung an dezentralere Einheiten zu delegieren. Hierarchien und arbeitsteilig organisierte Wertschöpfungsketten werden aufgebrochen, um Entscheidungswege und –zeiten zu verkürzen (Berthold/Stettes 2001a, 296). Die Erschließung von Effizienzsteigerungspotentialen im Arbeitsprozess ist die Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeiter in der Lage und bereit sind, ihre Kreativität in den betrieblichen Innovationsprozess einzubringen (vgl. Bickenbach/Sotwedel 1998, 499). Im Rahmen einer Bündnisvereinbarung verfolgen Geschäftsleitung und Belegschaft gemeinsam das Ziel, ohne Vorliegen einer betrieblichen Notlage die Wettbewerbsposition nachhaltig zu verbessern. Formelle oder implizite Beschäftigungsabreden leisten die Gewähr, dass die Mitarbeiter kooperieren und ihr Handeln freiwillig auf das gemeinsam formulierte Ziel ausrichten.

Der ökonomische Grund für den Abschluss eines Innovationsbündnisses liegt in der Generierung dynamischer Innovationsgewinne. In einem Umfeld mit kurzen Produktlebenszyklen generieren permanente Innovationen dynamische Quasi-Renten (vgl. Berthold/Stettes 2001a, 297). Dynamische Quasi-Renten sind Kooperationsrenten, die ex post in einem anderen Umfang anfallen können als ex ante von Arbeitgeber und Arbeitnehmer erwartet. Bei der Generierung von dynamischen Quasi-Renten ist eine hohe Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der entscheidende Wettbewerbsfaktor eines Unternehmens. Der Initiative und Kreativität einzelner Mitarbeiter und Gruppen kommt vor diesem Hintergrund eine besondere Bedeutung zu. Sie müssen bereit und fähig sein, sich aktiv an der Entwicklung und Einführung neuer Produkte und Produktionsverfahren zu beteiligen und sich selbst schöpferisch in den Innovationsprozess einbringen. Voraussetzung hierfür ist die enge und kooperative Zusammenarbeit der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Arbeitnehmer können jedoch nur zu Prozess- und Produktinnovationen beitragen sowie Probleme lösen oder vermeiden helfen, wenn ihnen ausreichend Freiraum für eigenverantwortliches Handeln eingeräumt wird. Der effiziente Einsatz des Qualifikations- und Innovationspotentials der Mitarbeiter erfordert daher eine Anpassung der Arbeitsorganisation. Die Maßnahmen im Rahmen von Innovationsbündnissen beziehen sich daher in erster Linie auf die Reorganisation der Arbeitsprozesse sowie auf die komplementäre Modifizierung der Arbeitszeitregelungen und Entlohnungssysteme.

Die Umstrukturierung der Arbeitsorganisation umfasst insbesondere die Dezentralisierung und Delegation von Entscheidungskompetenzen, die Erweiterung der Aufgabenbereiche einzelner Arbeitnehmer durch job-enlargement und job-enrichment, die verstärkte Bildung von Gruppenarbeit und eigenverantwortlichen Arbeitsgruppen, eine intensivere horizontale Kommunikation und Koordination zwischen einzelnen Mitarbeitern sowie permanente Qualifizierungsmaßnahmen in die Fähigkeiten der Arbeitnehmer (Bellmann et. al. 1996, 78; Maurer/Seifert 2001, 495; Rehder 2002, 98). Diese Maßnahmen leisten die Gewähr, dass der adäquate Handlungsspielraum entsteht und von den Arbeitnehmern auch genutzt werden kann.

Vereinbarungen zur Arbeitszeit konzentrieren sich auf die Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten. Dabei geht es um die Einrichtung von Arbeitszeitkonten, die Verlängerung von Arbeitszeiten, die Einführung von Wochenendarbeit sowie die Einführung von Teilzeitarbeit (Seifert 2002, 72; Rehder 2002, 98). Diese Maßnahmen tragen dazu bei, die Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitsorganisation zu erschließen, den Arbeitseinsatz flexibel an dynamische Märkte anzupassen und gleichzeitig den Präferenzen der Beschäftigten nach individueller Arbeitszeitgestaltung zu entsprechen.

In einem dynamischen Umfeld ist es unabdingbar, dass die vor Ort anfallende Information über sich schneller ändernde Marktbedingungen und Kundenwünsche rasch verarbeitet wird. Die stärkere Delegation von Entscheidungskompetenzen hat zur Folge, dass den Handlungen der einzelnen Mitarbeiter eine größere Bedeutung für den Gesamterfolg des Unternehmens zukommt. Mit der Erweiterung des diskretionären Handlungsspielraumes wächst die Gefahr, dass sich der Beschäftigte opportunistisch verhalten könnte. Die Reorganisation der innerbetrieblichen Koordinations- und Entscheidungsstrukturen erfordert daher eine komplementäre Anpassung des Anreizsystems. Die Geschäftsführung muss Vergütungsmodelle implementieren, welche die Mitarbeiter motivieren, Entscheidungen auf den Erfolg des Unternehmens auszurichten, Informationen und Wissen mit Kollegen und dem Management zu teilen sowie Qualifizierungsdefizite selbständig auszugleichen. Aufgrund der komplexeren und stärker interdependenten Aufgabenstellungen sind die Kriterien für eine adäquate leistungsbezogene Entlohnung jedoch nur noch schwer zu erfüllen. Viele der für eine produktivitätsorientierte Entlohnung entscheidenden Leistungsindikatoren sind nicht objektiv messbar bzw. in einem expliziten Vertrag beschreibbar. Implizite Vereinbarungen zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft müssen explizite Verträge ergänzen (Bickenbach/Soltwedel 1998, 506). Eine vollständige Beschreibung von Leistung und Gegenleistung ist zudem nicht sinnvoll, da sie eine flexible Anpassung der unternehmensinternen Austauschbeziehungen an sich rasch ändernde Anforderungen erschweren würde. Unvollständige Verträge und implizite Vereinbarungen sind daher eine notwendige Bedingung für eine hohe Anpassungsflexibilität in einem dynamischen Innovationsumfeld.

Die effiziente Steuerung des Mitarbeiterverhaltens über implizite Vereinbarungen ist nur möglich, wenn ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen im Betrieb vorherrscht (Appelbaum et al. 2000, 111; Bickenbach/Soltwedel 1998, 507; Freeman/Kleiner 2000, 221f.). Vertrauen ist die Voraussetzung für innovatives Verhalten (Nooteboom 2000, 107). Die Delegation von Entscheidungskompetenzen an den Mitarbeiter signalisiert das Vertrauen der Geschäftsleitung in seine Kooperationsbereitschaft. Dadurch vertraut er darauf, dass er nach Erzeugung der Kooperationsrente den in Aussicht gestellten Anteil auch erhält. Eine komplementäre Anpassung des Vergütungssystems fördert die Stabilisierung der reziproken Erwartungen über die Kooperationsbereitschaft beider Seiten. Zunächst werden die vorwiegend tätigkeitsbezogene Entgeltmodelle durch qualifikations- und flexibilitätsfördernde Entlohnungskonzepte ergänzt (Bickenbach/Soltwedel 1998, 505). Ein fixer Grundlohn, der sich an der Qualifikation des Mitarbeiters orientiert in Kombination mit einer variablen Erfolgskomponente ist eine mögliche Ausgestaltungsform.

Angesichts der Interdependenz der Tätigkeiten, von Teamarbeit und Kooperation können die individuellen Beiträge zum Erfolg eines Unternehmens häufig nicht exakt quantifiziert werden. Der Arbeitseinsatz kann dementsprechend nur eingeschränkt kontrolliert werden und der diskretionäre Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter ist auf allen Ebenen relativ hoch (Berthold/Stettes 2001a, 294). Vor diesem Hintergrund kann eine kollektive Erfolgsbeteiligung sich gegenüber einem individuellen Leistungslohn als überlegen erweisen (FitzRoy/Kraft 1995, 150; MacLeod 1995, 10; Möller 2000, 567). Eine kollektive Erfolgsbeteiligung, zum Beispiel in Form einer Gewinnbeteiligung oder einem Bonus, stärkt das Interesse der Belegschaft an der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und trägt zu einer Interessenharmonisierung sowohl unter den Mitarbeitern als auch mit der Geschäftsleitung bei. Die Kongruenz der Interessen ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie innerhalb der Belegschaft. Eine Erfolgsbeteiligung entschärft Rentenkongflikte und internalisiert positive externe Effekte, welche die Mitarbeiter aufeinander ausüben (Berthold/Stettes 2001a, 295). Der Widerstand gegen innerbetriebliche Anpassungsmaßnahmen in einem volatilen Umfeld sinkt, wenn zur Disposition stehende Quasi-Renten auf Seiten der Arbeitnehmer durch eine Erfolgsbeteiligung kompensiert werden.

Für ihre Bereitschaft, bei der Einführung effizienzsteigernder Technologien oder Organisationsformen mit der Geschäftsleitung zu kooperieren, werden die Mitarbeiter ähnlich wie bei einem Krisenbündnis eine glaubwürdige Gegenleistung erwarten. Wenn die Mitarbeiter opportunistisches Verhalten der Geschäftsleitung in der Form befürchten müssen, dass Effizienzsteigerungen zu Entlassungen führen und somit der Einsatz ihrer Kreativität ihre eigenen Arbeitsplätze gefährdet, werden sie ihre Anpassungsbereitschaft einschränken (Gerlach/Hübler/Meyer 2001, 150). Ein Innovationsbündnis impliziert daher ebenfalls eine Beschäftigungsgarantie durch den Arbeitgeber. Die Auszahlung einer variablen, erfolgsabhängigen Entlohnungskomponente erhöht die Arbeitsplatzsicherheit in einem unsicheren Umfeld mit temporären Nachfrageschwankungen, da sich die Arbeitskosten flexibel der Ertragslage anpassen. Die Partizipation am unternehmerischen Erfolg und eine hohe Beschäftigungsstabilität sind die Grundlage für positive Motivations- und Produktivitätseffekte (Freeman/Kleiner 2000; Möller 2000, 575ff.; OECD 1995, 157ff.).

### **3. Theoretische Analyse betrieblicher Bündnisse für Arbeit**

Wie in Abschnitt 2 bereits dargestellt ist das gemeinsame charakteristische Merkmal beider Bündnistypen, dass sie Beschäftigungszusagen gegen einer Verbesserung der innerbetrieblichen Anpassungsflexibilität tauschen und somit eine Anwendung des Coase-Theorems unter

verschiedenen Rahmenbedingungen implizieren. Differenzierte ökonomische Notwendigkeiten kommen bei Krisen- und Innovationsbündnissen in unterschiedlichen Vereinbarungen zwischen den Betriebsparteien zum Ausdruck. Aus arbeitsmarkttheoretischer Sicht sind bBfA effiziente Kontrakte zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft, weil sich entweder eine der Vertragsparteien besser stellt, ohne dass sich die andere verschlechtert, oder beide einen höheren Nutzen realisieren (vgl. Wagner/Jahn 1997, 154 ff.). Für die folgende Analyse ist es unerheblich, ob sich die Vereinbarungen nun direkt auf Entgeltkomponenten, Arbeitszeitregelungen oder arbeitsorganisatorische Maßnahmen beziehen. In allen drei Bereichen besteht der wesentliche Kern effizienter Verhandlungen darin, dass die vereinbarten Maßnahmen zweckdienlich sind, eine verbesserte Ertragslage des Unternehmens und die Minderung des Trade-off bezüglich Lohnhöhe und Beschäftigungsmenge auf Seiten der Belegschaft zu ermöglichen.

### 3.1 Krisenbündnisse und effiziente Kontrakte

Ausgangspunkt unserer Analyse ist der Punkt A auf der Arbeitsnachfragekurve  $N^d$ . Vor dem Hintergrund der deutschen Arbeitsmarktordnung kann der Lohnsatz  $w_0$  entweder als die Vorgabe eines Flächentarifvertrages interpretiert werden oder als das Ergebnis eines Firmentarifvertrages. Wir gehen davon aus, dass die Mitarbeiter transferierbares Humankapital in einem Umfang aufweisen, welches ihnen in einem anderen Unternehmen eine Vergütung in Höhe von  $w_{Basis}$  verspricht. Die Differenz  $(w_0 - w_{Basis})$  entspricht der Quasi-Rente, welche den Arbeitnehmer aus betriebsspezifischen Humankapitalinvestitionen zufällt.<sup>6</sup> Wir betrachten lediglich die Situation nach Abschluss der Qualifizierungsmaßnahme. Geht man zur Vereinfachung von zwei Perioden aus und abstrahiert von Zinskosten, entspricht  $(w_0 - w_{Basis})$  den Opportunitätskosten der Ausbildung  $(w_{Basis} - w_A)$ .<sup>7</sup> Der Lohnsatz  $w_A$  entspricht der Ausbildungs-

---

<sup>6</sup> Diese Quasi-Rente kann jedoch auch das Ergebnis von Mobilitätskosten der Arbeitnehmer bei einem Arbeitsplatzwechsel darstellen oder die Differenz zwischen dem aktuellen Lohn und dem erwarteten Entgelt bei einem Betriebswechsel, wenn das allgemeine bzw. transferierbare Humankapital in den verschiedenen Unternehmen ein unterschiedliches Wertgrenzprodukt aufweist.

<sup>7</sup> Zur Vereinfachung gehen wir davon aus, dass die Arbeitnehmer vollständig die spezifische Qualifizierungsmaßnahme finanzieren und die gesamten Erträge erhalten. Nun kommt die Humankapitaltheorie zu dem Standardergebnis, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber sich Kosten und Erträge teilen (Becker 1993, Hashimoto 1981). Dies impliziert, dass die Arbeitsnachfragekurve  $N^d$  das Wertgrenzprodukt eines qualifizierten Beschäftigten in Abhängigkeit der Belegschaftsgröße widerspiegelt, welches um die Quasi-Rente des Unternehmers vermindert ist.

vergütung und ist niedriger als der Lohnsatz für einen Unqualifizierten bzw. für das allgemeine Humankapital. Kein Arbeitnehmer, welcher eine betriebsspezifische Qualifizierungsmaßnahme durchläuft, wird in der Post-Ausbildungsperiode bei einer gegebenen Ausbildungsvergütung  $w_A$  einen Lohnsatz akzeptieren, der niedriger ist als  $w_0$ . Die Indifferenzkurve der Beschäftigten verläuft deshalb ab  $N_0$  waagrecht, der Lohn-/Beschäftigungs-Trade-off wird durch die betriebsspezifische Humankapitalinvestition gestört. Die Arbeitnehmer sind „insider-orientiert“. Aus Sicht des Unternehmens ist  $N_0$  beim Lohnsatz  $w_0$  die gewinnmaximierende Beschäftigungsmenge. Das Gewinnniveau beträgt  $\Pi_0$ , das Nutzenniveau der Belegschaft  $U_0$ . Wir gehen ferner von Risikoneutralität auf Seiten der Belegschaft und des Unternehmers aus.

Krisenbündnisse sind die Reaktion von Geschäftsführung und Belegschaft auf ein verändertes betriebliches Umfeld. Sie dienen der Abfederung von permanenten negativen Schocks, durch welche sich die Arbeitsnachfragekurve zum Beispiel von  $N^d$  auf  $N^{d'}$  verschiebt. Es ist für die vorliegende Analyse unerheblich, ob der Rückgang der Arbeitsnachfrage auf einen technologischen Schock zurückzuführen ist, welcher die spezifische Qualifikation der Mitarbeiter entwertet, oder auf einen Nachfrageeinbruch auf dem Gütermarkt, welcher einen Verlust der Wettbewerbsfähigkeit kennzeichnet. Im Extremfall wird das spezifische Humankapital vollständig obsolet. Im Fall des Rückganges der Arbeitsnachfrage von  $N^d$  auf  $N^{d'}$  ist aus der Perspektive des Unternehmens ein Rückgang des Lohnes auf  $w_1$  erforderlich, um die Belegschaftsgröße auf dem Niveau  $N_0$  zu halten. Die Arbeitnehmer tragen in diesem Fall die gesamte Anpassungslast des negativen Schocks.<sup>8</sup> Beharren sie hingegen auf die Einhaltung der Bestimmungen aus dem Tarifvertrag, i.e.  $w_0$ , werden  $(N_0 - N_1)$  Beschäftigte entlassen. Die Arbeitnehmer werden die Beibehaltung des Lohnniveaus gegenüber der Lohnreduktion auf  $w_1$  vorziehen, denn das Nutzenniveau  $U_1$  liegt höher als jenes im Punkt E.<sup>9</sup> Zudem werden die Mitarbeiter Anpassungsmaßnahmen, welche ihnen die gesamte Anpassungslast zuteilen, als opportunistisches Verhalten der Geschäftsleitung interpretieren, insbesondere dann, wenn sie das genaue Ausmaß des negativen Schocks nur unvollständig einschätzen können. Gelänge es dem Unternehmen die Mitarbeiter zum Lohnverzicht in Höhe von  $(w_0 - w_1)$  zu bewegen, ohne

---

<sup>8</sup> Der Gewinn verharrt dann auf dem Niveau vor dem negativen Schock. Die Iso-Profit-Linie, welche durch den Punkt E verläuft, weist einen Gewinn in gleicher Höhe auf wie  $\Pi_0$ .

<sup>9</sup> Aus Gründen der Übersichtlichkeit haben wir darauf verzichtet, eine Indifferenzkurve durch den Punkt E einzuzichnen.



Der Blick auf Abbildung 1 verrät, dass die Lohn-/Beschäftigungskombination  $w_0, N_1$  im Punkt B nicht pareto-effizient ist. Die Indifferenzkurve  $U_1$  und die Iso-Profitlinie  $\Pi_1$  schneiden sich. Die Linse zwischen beiden Kurven bildet alle Lohn-/Beschäftigungskombinationen ab, welche gegenüber der Situation im Punkt B die Nutzenposition einer Vertragspartei verbessert, ohne jene der anderen schlechter zu stellen. Vor dem Hintergrund von risikoneutralen Arbeitnehmern und Arbeitgebern liegt die pareto-effiziente Beschäftigungsmenge stets bei  $N_0$ , pareto-effiziente Löhne finden sich auf der Kontraktkurve zwischen  $w_2$  und  $w_3$ .<sup>11</sup> Einigen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Rahmen des Krisenbündnis zum Beispiel auf eine Verringerung des Lohnes auf  $w_{bBfA}$ , um die Folgen des negativen Schocks abzufedern, stellen sich beide Seiten besser als beim Festhalten an den Bestimmungen des Tarifvertrages. Das Nutzen- und das Gewinnniveau liegen im Punkt C höher als im Punkt B. Die Arbeitnehmer werden jedoch als Ausgleich für die Entgeltkürzung eine Beschäftigungszusage des Arbeitgebers verlangen. Die Geschäftleitung beraubt sich durch die vertragliche Festsetzung der Beschäftigung auf  $N_0$  der Möglichkeit, bei einem Lohnsatz  $w_{bBfA}$  durch Entlassungen bis  $N_2$  einen zusätzlichen Gewinn in Höhe des Dreiecks CDE zu erzielen. Punkt D impliziert für die Mitarbeiter eine Nutzenverschlechterung gegenüber Punkt B. Die Verhandlungen werden deshalb gleichzeitig um Löhne und Beschäftigung geführt. Ein bBfA verhindert ineffiziente Trennungen und ist das Ergebnis effizienter Lohnverhandlungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern.

Der Nutzen der Beschäftigten ist zwar im Punkt C höher als im Punkt B, nun mag man aber einwenden, dass Informationsasymmetrien und potentieller Opportunismus des Unternehmers die Bereitschaft der Belegschaft verringert, auch die Lohnkürzung ( $w_0 - w_{Basis}$ ) in Kauf zu nehmen. Zunächst wird die Ankündigung der Geschäftsleitung, ein negativer Schock verlange eine Lohnanpassung, durch die Aufteilung der Anpassungslasten im Punkt C für die Arbeitnehmer glaubhafter. Wenn auch die Mitarbeiter das vollständige Ausmaß des negativen Schocks ggf. nicht verifizieren können, schließt die Konzession des Arbeitgebers, durch eine moderatere Lohnminderung als im Punkt E einen Teil der Anpassungslasten zu tragen, aus, dass er seinen Spielraum für opportunistisches Handeln voll ausschöpft. Zudem fällt die Lohn-/Beschäftigungskombination  $w_{bBfA}, N_0$  eher in den Bereich, den die Mitarbeiter aufgrund ihrer täglichen Arbeit noch kontrollieren können, so dass die Informationsnachteile die Anpassungsbereitschaft wenig beeinträchtigen. Das Unternehmen läuft ferner bei Lohnver-

---

<sup>11</sup> Auf der Kontraktkurve tangieren sich Iso-Profitlinien und Indifferenzkurven.

handlungen über Lohnhöhe und Beschäftigungsniveau stets Gefahr, dass zwar die Belegschaftsgröße  $N_0$  vereinbart wird, die Arbeitnehmer jedoch im Extremfall den gleichen Aufschlagsfaktor auf die Alternativentlohnung durchsetzen können wie bei reinen Lohnverhandlungen (Landmann/Jerger 1999, 174ff.).<sup>12</sup> Das Management hat daher einen erheblichen Anreiz, die Geschäftslage wahrheitsgetreu zu schildern, um einen aggressiven Verhandlungsstil der Beschäftigten zu verhindern, welcher aus dem Misstrauen gegen den eigenen Arbeitgeber resultiert.

Ferner schränkt der Unternehmer durch die Beschäftigungszusage seinen künftigen Handlungsspielraum in der Personalpolitik ein. Kündigt er Neueinstellungen an, werden die Beschäftigten zunächst auf eine Rückkehr zum alten Lohnniveau  $w_0$  bestehen und unter Umständen eine nachträgliche Kompensation für die Einkommenseinbuße während der Laufzeit des betrieblichen Bündnisses fordern. Gleichzeitig bedeutet die Beschäftigungsgarantie, dass selbst dann keine Lohn- oder Beschäftigungsanpassungen möglich sind, wenn sie aufgrund tatsächlicher negativer Schocks notwendig sind, aber aufgrund der Laufzeit des betrieblichen Bündnisses nicht vorgenommen werden können.

Dieser Aspekt gewinnt an Bedeutung, wenn die Existenz des Unternehmens gefährdet ist. Es ist fraglich, ob die Beschäftigten bereit sind, weitere Lohnzugeständnisse während der Laufzeit des Krisenbündnis zu machen oder Nachverhandlungen zu führen. Die Arbeitnehmer können insbesondere in schrumpfenden Branchen oder in Unternehmen, welche sich mit ihren Produkten in der Ausreifungs-, Stagnations- und Rückläufigkeitsphase befinden, durch die Forderung nach einer langen Laufzeit des Bündnisses für Arbeit die Opportunismusgefahr einschränken. Die Rigidität eines bBfA bei Lohnhöhe und Beschäftigungsniveau, welche eine adäquate Anpassung an einen negativen exogenen Schock ermöglicht, kann sich deshalb als Problem herausstellen, wenn sich das betriebliche Umfeld weiter zu Ungunsten des Unternehmens entwickelt. Zunächst entstehen durch die Notwendigkeit von Neu- oder Nachverhandlungen zusätzlich Transaktionskosten, welche mit der Höhe der Lohnkonzession der Beschäftigten zunehmen werden. Scheitern jedoch die Folgeverhandlungen, steht unter Umständen die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel.

---

<sup>12</sup> Die Einschränkung der Autoren, dass die Konsequenzen auf die Entgelthöhe bei Aggregation auf die Makroebene anders ausfallen können, ist für die hier vorliegende Fragestellung aufgrund der Existenz von Quasi-Renten unerheblich.

### 3.2 Innovationsbündnisse und die Gewinnbeteiligung

Betrachten wir nun den Fall eines Unternehmens das sich in einem dynamischen Umfeld bewegt. Ausgangspunkt unserer Analyse ist wiederum Punkt A in Abbildung 1 auf der Arbeitsnachfragekurve  $N^d$ . Die Stärkung des innerbetrieblichen Innovationspotentials steht im Zentrum von Innovationsbündnissen, um flexible und schnelle Anpassungen an sich permanent ändernde Marktbedingungen zu ermöglichen. Die Fähigkeit des Unternehmens sich in einem solchen Umfeld erfolgreich bewegen zu können erfordert eine Anpassung der Arbeitsorganisation. Der Unternehmer ist dazu gezwungen, die Entscheidungsprozesse bzw. Verantwortlichkeiten zu dezentralisieren und an die einzelnen Beschäftigten zu delegieren. Nur bei einer erfolgreichen Restrukturierung verharrt die Arbeitsnachfrage auf  $N^d$ . Verzichtet das Unternehmen auf die notwendige Umstrukturierung, wird die Arbeitsnachfrage infolge der sinkenden Wettbewerbsfähigkeit auf den Gütermärkten auf  $N^{d'}$  sinken.

Der Verzicht auf die Reorganisation ist aus Sicht der Geschäftsleitung stets suboptimal, denn beim Festhalten am alten Vergütungssystem mit einem Fixlohn  $W_0$  sinkt die Beschäftigung auf  $N_1$ , Punkt B. Dies impliziert jedoch eine Gewinneinbuße. Das Dilemma des Unternehmens besteht darin, dass eine innerbetriebliche Anpassung der Arbeitsorganisation mit einer Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen die Anreizprobleme für den Betrieb erhöht. Ohne eine komplementäre Anpassung des Vergütungssystems fällt der Unternehmensgewinn trotz Anpassung der Arbeitsorganisation möglicherweise geringer aus als beim Festhalten am alten Vergütungssystem und an der alten Arbeitsorganisation im Punkt B. Grund hierfür ist, dass die Entlassungsandrohung bei Shirking durch geringere Kontrollmechanismen und ansteigender Informationsasymmetrien unglaubwürdiger wird und gleichzeitig mit einem Abbau der Hierarchie auch die positiven Leistungsanreize über Karriereleitern verloren gehen, die dieses Defizit kompensieren (vgl. Berthold/Stettes 2001a, 303). Der optimale fixe Effizienzlohn kann sich auf der Arbeitsnachfragekurve  $N^d$  in einem Bereich befinden, welcher gegenüber B eine Gewinneinbuße impliziert.

Selbst für den Fall, dass der Gewinn durch eine Umstrukturierung im Vergleich zu Punkt B ansteigt, ist noch nicht gesichert, dass das Management sein Vorhaben in einem Alleingang auch umsetzen kann. Wir unterstellen daher, dass die Anpassung der Arbeitsorganisation nur dann Aussicht auf Erfolg hat, wenn die Mitarbeiter die Maßnahmen der Geschäftsleitung nicht sabotieren. Ein einseitiges Vorhaben durch die Geschäftsleitung wird am Widerstand der Belegschaft scheitern. Die Anpassungsmaßnahmen sind als solche mit einem Rentenverlust der Mitarbeiter verbunden, z.B. weil durch den Abbau von Hierarchien monetäre oder

nicht-monetäre Privilegien verloren gehen oder die für einzelne Tätigkeiten erforderlichen spezifischen Kenntnisse zumindest teilweise entwertet werden. Die Geschäftsleitung hat daher einen starken Anreiz, die Kooperations- und Leistungsbereitschaft der Belegschaft zur Generierung dynamischer Quasi-Renten durch eine weitere Kompensation für die Umstrukturierung zu gewinnen.

Vor diesem Hintergrund wirft dies die Frage auf, ob nicht durch ein alternatives institutionelles Arrangement Arbeitnehmer und Unternehmer die Anpassungsflexibilität erhöhen können, ohne gleichzeitig die Anpassungsbereitschaft in Frage zu stellen. Die Implementierung einer Gewinnbeteiligung wird beiden Anforderungen gerecht (vgl. Berthold/Stettes 2001a). Die Wirkung einer Gewinnbeteiligung auf Beschäftigungsmenge und Höhe der Gesamtentlohnung ist zunächst identisch zu der eines effizienten Kontraktes (Anderson/Devereux 1989). Sie generiert jedoch eine Überschussnachfrage, welche die Beschäftigungssicherheit und –stabilität in einem Unternehmen erhöht, in dem die Mitarbeiter über betriebsspezifisches Humankapital verfügen oder eine hohe Anpassungsbereitschaft der Mitarbeiter dynamische Quasi-Renten erzeugt (Berthold/Stettes 2001a, 299ff.). Die Einführung einer Gewinnbeteiligung enthält vor dem Hintergrund ihrer hohen Beschäftigungssicherheit eine implizite Beschäftigungszusage.

Wir unterstellen, dass vor Eintritt des Arbeitsnachfragerückganges von  $N^d$  auf  $N^{d'}$  zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft eine Gewinnbeteiligung eingeführt wird, welche eine fixe Basislohnkomponente in Höhe von  $w_{Basis}$  und einen Beteiligungsparameter  $\lambda$  enthält. Die Lohnformel in Abhängigkeit der Beschäftigungsmenge lautet:  $w = w_{Basis} + \lambda \cdot \left( \frac{R}{N} - w_{Basis} \right)$ , wobei  $R$  den Erlös des Unternehmens und  $\frac{R}{N}$  dementsprechend den Durchschnittserlös kennzeichnet. Die Lohnkurve  $LK_0$  in Abbildung 1 spiegelt die Lohn-/Beschäftigungskombinationen für die gegebenen Bedingungen bei den Technologien und Produktmarktbedingungen wider. Während die Basislohnkomponente  $w_{Basis}$  der Alternativentlohnung der spezifisch ausgebildeten Arbeitnehmer in anderen Unternehmen entspricht, werden die Mitarbeiter als Entschädigung für ihre Kooperationsbereitschaft oder die Investitionskosten in eine spezifische Ausbildung einen Beteiligungsparameter  $\lambda$  fordern, welcher bei einer gegebenen Beschäftigungsmenge  $N_0$  einen Gesamtlohn in Höhe von  $w_0$  determiniert. Da das Unternehmen bei einer Gewinnbeteiligung den Anreiz hat, die Beschäftigungsmenge auszudehnen, bis der Grenzerlös dem Basislohn entspricht, werden die Mitarbeiter nur dann für den Beteiligungsvertrag votieren, wenn Neueinstellungen nicht mit einer Absenkung der Gesamtentlohnung verbunden sind (Berthold/Stettes 2001a, 300). Da bei der Belegschaftsgröße  $N_0$  jedoch der Grenzer-

lös der Arbeit ( $w_0$ ) die Grenzkosten der Arbeit ( $w_{\text{Basis}}$ ) übersteigt, entsteht eine Überschussnachfrage, welche nicht durch Neueinstellungen befriedigt werden kann. Sinkt nun aufgrund des negativen Schocks die Arbeitsnachfragekurve auf  $N^{\text{d}}$ , verschiebt sich auch die Lohnkurve von  $LK_0$  auf  $LK_1$ , denn der durchschnittliche Erlös pro Mitarbeiter  $\frac{R}{N}$  nimmt ab. Da  $w_{\text{Basis}}$  kleiner ist als der Grenzerlös der Arbeit  $w_1$ , bleibt die gewinnmaximierende Beschäftigungsmenge konstant. Die Höhe der Gesamtentlohnung entspricht der modifizierten Vergütung des betrieblichen Bündnisses für Arbeit  $w_{\text{bBfA}}$ . Erst wenn die Arbeitsnachfrage in einem Ausmaß zurückgeht, dass das Wertgrenzprodukt des Arbeitnehmers unter den Basislohn fällt, werden Entlassungen unvermeidbar. Eine Erfolgsteilung kann vor allem zu erheblichen Transaktionskosteneinsparungen führen, da sie unabhängig von potentiellen Veränderungen des betrieblichen Umfeldes ex ante vereinbart werden kann und exogene Schocks automatisch verarbeitet<sup>13</sup>.

#### **4. Wirtschaftspolitische Implikationen betrieblicher Bündnisse für Arbeit**

Die theoretische Analyse bekräftigt die optimistischen Erwartungen über positive Effizienz- und Beschäftigungseffekte von Verhandlungen auf betrieblicher Ebene über Löhne und Beschäftigung im Rahmen bBfA.<sup>14</sup> Sie bewahren die Beschäftigungsverhältnisse in solchen Unternehmen, deren Quasi-Renten infolge permanenter negativer Schocks unter Anpassungsdruck geraten sind. Die Anpassung des Lohnsatzes vermindert das Risiko ineffizienter Trennungen ex post, eine explizite Beschäftigungszusage fördert die Anpassungsbereitschaft der Belegschaft. Die Rigidität effizienter Kontrakte greift für Innovationsbündnisse zu kurz, da die Generierung von dynamischen Kooperationsrenten eine hohe Anpassungsflexibilität erfordert. Eine Gewinnbeteiligung löst dieses Problem. Sie erhöht die Effizienz der Arbeitsbeziehung indem die Interessen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf ein gemeinsam formuliertes Ziel ausgerichtet werden. Im Gegensatz zu einem effizienten Kontrakt enthält sie

---

<sup>13</sup> Die Gewinnbeteiligung könnte grundsätzlich auch für Krisenbündnisse einen zusätzlichen Beitrag zur Reduzierung der Arbeitsplatzrisiken leisten (vgl. insbesondere hierzu Berthold/Stettes 2001a, 299ff.)

<sup>14</sup> In der betrieblichen Realität wird diese strikte Unterscheidung zwischen Krisen- und Innovationsbündnissen, wie wir sie hier vorgenommen haben, kaum vorzufinden sein.

eine implizite Beschäftigungszusage, da sich die Löhne flexibel der Ertragslage anpassen und exogene Schocks automatisch verarbeitet werden können.

Die differenzierten Anforderungen von Innovationsbündnissen bezüglich der Lohnform provozieren die Frage, ob die Institution Flächentarifvertrag zur Regelung der Arbeitsbeziehungen, die sich unter den Bedingungen der Industriegesellschaft über Jahrzehnte entwickelt hat, noch auf die gegenwärtige wirtschaftliche Realität passt. Für Innovationsbündnisse verliert der traditionelle Arbeitsvertrag mit starren Entgelt- und Arbeitszeitregelungen zunehmend seine Bedeutung. Der Flächentarifvertrag kann zukünftig lediglich einen Orientierungscharakter übernehmen. Die Notwendigkeit eines Krisenbündnisses zur Abweichung von rigiden Löhnen betont die Bedeutung des Flächentarifvertrages als Gestaltungsinstanz. Der Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ hat sich zwar viele Jahre bewährt und den ökonomischen Interessen von Unternehmen und Belegschaften gedient. Undifferenzierte Bestimmungen gefährden jedoch vieler Orts Arbeitsplätze. Der traditionelle Arbeitsvertrag wird in diesem Bündnistyp weiterhin dominieren, der Flächentarifvertrag muss künftig seinem Gestaltungscharakter besser gerecht werden, indem er systematische Abweichungen zulässt.

#### **4.1 Die Arbeitsmarktordnung in Deutschland: Möglichkeiten und Grenzen betrieblicher Bündnisse für Arbeit**

Für mehr und mehr Betriebe und Beschäftigte verliert der Tarifvertrag seine Funktionsfähigkeit, um auf die Anforderungen des strukturellen Wandels adäquat reagieren zu können. Unternehmen treten aus den Arbeitgeberverbänden aus oder unterlaufen in Übereinstimmung mit ihren Belegschaften die tarifvertraglichen Normen. . Ferner sinkt der Rückhalt der Gewerkschaften bei den Arbeitnehmern, der gewerkschaftliche Organisationsgrad sinkt kontinuierlich seit den 80er Jahren(vgl. Lesch 2000, 60).<sup>15</sup> Die zentrale Bedeutung des Flächentarifvertrages als effiziente Institution zur Regelung der Arbeitsbeziehung geht zunehmend verloren. Die Arbeitsmarktordnung ist jedoch auf überbetriebliche Lohnverhandlungen ausgerichtet und es stellt sich die Frage, ob die institutionellen Rahmenbedingungen den Abschluss bBfA fördern oder behindern. .

Die rechtlichen Grundlagen der Tarifautonomie sind im Tarifvertragsgesetz (TVG) geregelt. Tarifvertragsparteien sind Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände oder einzelne Arbeitgeber ( § 2, 1 TVG). Die Tarifbindung (§ 3, 1 TVG) besteht nur für ihre Mitglieder, d.h. Arbeit-

---

<sup>15</sup> Die Wiedervereinigung bescherte den Gewerkschaften seinerzeit noch einen einmaligen Mitgliederzuwachs.

geberverbände und Gewerkschaften sowie das Unternehmen, das einen Firmentarifvertrag vereinbart. Im konkreten Fall bedeutet dies, dass Betriebe, die Mitglieder eines tariffähigen Arbeitgeberverbandes sind, bei der Entlohnung ihrer gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer an die Lohnvereinbarungen des Tarifvertrages gebunden sind. Nun besteht grundsätzlich die Möglichkeit, dass mit den nicht gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten abweichende Regelungen bezüglich einer untertariflichen Entlohnung getroffen werden können. Eine Ungleichbehandlung von Arbeitnehmern derselben Qualifikationsgruppe ist jedoch aus betrieblicher Sicht nicht wünschenswert, da diese die Wanderungsbereitschaft der spezifisch ausgebildeten Arbeitnehmer fördert. Das Unternehmen hätte daher durch einen unerwünschten Verlust an spezifischem Humankapital resultierende Effizienzeinbußen zu verbuchen. Zudem macht es für das Unternehmen wenig Sinn, von dieser rechtlichen Möglichkeit Gebrauch zu machen, da die betreffenden Beschäftigten, gegebenenfalls unmittelbar nach ihrer Einstellung durch den nachträglichen Gewerkschaftsbeitritt den Regelungen des geltenden Tarifvertrages unterliegen (vgl. Fitzenberger/Franz 1999, 439).

Die betriebliche Regelungssperre (§ 77, 3 BetrVG) und der Tarifvorrang (§ 87 BetrVG) schirmen den Flächentarifvertrag vor abweichenden Regelungen ab. Die zentralen Parameter der Arbeitsbeziehungen, die Höhe des Lohnes und die Dauer der Arbeitszeiten, können nicht durch eine Betriebsvereinbarung festgelegt werden. Lediglich zwei Ausnahmefälle setzen die Regelungssperre außer Kraft: Erstens, wenn eine tarifvertragliche Öffnungsklausel Möglichkeiten für abweichende Regelungen auf Betriebsebene vorsieht (§ 77, 3 BetrVG). Zweitens, wenn die Bestimmungen auf betrieblicher Ebene aus „Sicht der Arbeitnehmer“ günstiger ausfallen als die Vorgaben des Tarifvertrages (§ 4, 3 TVG), i.e. das sogenannte „Günstigkeitsprinzip“. Die derzeitige Interpretation des Günstigkeitsprinzips durch die Arbeitsgerichte billigt jedoch nur zwei Fälle, in denen von Günstigkeit aus Sicht des Arbeitnehmers auszugehen ist. Die Vergütung wird bei konstanter Arbeitszeit über das Niveau des Tarifvertrages angehoben oder die Arbeitszeit bei gleichem Entgelt verkürzt. Eine nicht durch eine Öffnungsklausel sanktionierte Lohnminderung zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes unterliegt daher stets dem Vorbehalt, bei Klage der Gewerkschaft als Verletzung des Günstigkeitsprinzips selbst für den Fall gewertet zu werden, dass die Belegschaft freiwillig eine Lohnkonzession einräumt. Eine Unternehmensleitung ist vor diesem Hintergrund gezwungen, abweichende Vereinbarungen mit jedem einzelnen Beschäftigten individuell auszuhandeln. Diese Möglichkeit scheidet aber für die Mehrzahl der Betriebe schon allein aus Transaktionskostengründen aus. Zudem besteht aufgrund der skizzierten Informationsasymmetrien (vgl. Abschnitt 2.1 und 3.1) die Gefahr wechselseitigen Opportunismus gerade dann, wenn spezifische Human-

kapitalinvestitionen vorgenommen werden und sich der Arbeitnehmer einer potentiellen hold up Gefahr bezüglich seiner Quasi-Rente ausgeliefert sieht. Demnach wird der Mitarbeiter einer individuellen Vertragslösung gegenüber misstrauisch sein und belegschaftsumfassende Abschlüsse aus Angst vor Opportunismus bevorzugen. Kollektive Vereinbarungen mit dem Betriebsrat oder einer sonstigen Belegschaftsvertretung werden jedoch durch die bestehenden Regelungen verhindert.

Man könnte einwenden, dass sich Unternehmen den Fesseln der Tarifautonomie durch den Verbandsaustritt entziehen könnten. Der Handlungsspielraum ist auch hier durch die Laufzeit der Tarifbindung (§ 3, 3 TVG) eingeschränkt, d.h. die Tarifgebundenheit bleibt solange bestehen bis der Tarifvertrag endet. Zudem bewirkt die Nachwirkungspflicht des Tarifvertrages (§ 4, 5 TVG), dass die tarifvertraglichen Regelungen trotz Ablaufs eines Tarifvertrages weitergelten, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt werden. Ferner verhindert § 77, 3 BetrVG selbst für tarifungebundene Unternehmen die Möglichkeit, , auf kollektiver Ebene im Betrieb die Löhne zu vereinbaren. Dem einzelnen Betrieb stehen nur zwei Alternativen bei der Lohnfindung zur Verfügung. Erstens die Geschäftsführung verhandelt im Rahmen von Einzelarbeitsverträgen die Löhne separat mit jedem Mitarbeiter aus. Diese Möglichkeit scheidet i.d.R. aus den genannten Transaktionskostengründen und den Opportunismusgefahren aus. Ein einzelnes Unternehmen kann zweitens dann nur noch mit einer Branchengewerkschaft direkt verhandeln. In diesem Fall verschiebt sich die Verhandlungsmacht aber deutlich zugunsten der Gewerkschaft, gerade für kleine und mittlere Betriebe. Da eine Gewerkschaft im Gegensatz zu Belegschaftsvertretungen streikberechtigt ist, muss das Unternehmen damit rechnen, dass die Vereinbarungen des Firmentarifvertrages ungünstiger ausfallen als die Regelungen des Flächentarifvertrages. Eine Eskalation verteilungspolitischer Konflikte auf betriebliche Ebene durch Streiks und Aussperrungen bedroht jedoch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Belegschaft und Geschäftsleitung in der Zukunft. Die Konfliktkosten der Arbeitskämpfe können vor diesem Hintergrund mit einer zunehmenden Dezentralisierung der Tarifverhandlungen steigen (vgl. Rosdächer 1997, 464).

Die derzeitige Ausgestaltung der Arbeitsmarktordnung forciert offensichtlich einen Trade-off zwischen betrieblicher Gestaltungsfreiheit und betrieblichem Verteilungsfrieden. Die Möglichkeiten zum Abschluss bBfA werden unter den gegebenen Rahmenbedingungen zugunsten des Verteilungsfriedens eingeschränkt. Angesichts der andauernden Beschäftigungskrise ist diese Zielrichtung der deutschen Arbeitsmarktordnung nicht mehr zeitgemäß. Es stellt sich vielmehr die Frage, welchen Anforderungen die Arbeitsmarktordnung in Deutschland genüge

leisten muss, um beiden Zielen betriebliche Gestaltungsfreiheit und betrieblicher Verteilungsfrieden gleichermaßen zu dienen.

#### **4.2 Institutionelle Reformen für mehr Gestaltungsfreiheit betrieblicher Bündnisse für Arbeit**

Die effizienzfördernde Wirkung bBfA kann sich nur entfalten, wenn im einzelnen Unternehmen auf kollektiver Verhandlungsebene dezentral über Löhne und Arbeitszeiten verhandelt werden darf. Das heißt, wenn die Betriebsparteien gemeinschaftlich im Rahmen eines bBfA von den tarifvertraglichen Regelungen abweichen wollen, sollten sie das auch verbindlich tun können. Ziel einer Reform ist nicht, Koalitionen von Mitarbeitern auf oder unterhalb der Unternehmensebene die Tariffähigkeit zuzugestehen oder individuelle sowie kollektive Arbeitsverträge auf unterschiedlichen Ebenen rechtlich gleichzustellen, um die grundsätzliche Bindung an den Tarifvertrag auszuhebeln. Die Befürchtungen, dass sich der Verteilungskonflikt in die Betriebe verlagert, würden sich dadurch nur bewahrheiten. Der Trade-off bliebe in seiner originären Form bestehen. Ziel einer Reform der Arbeitsmarktordnung sollte sein, eine kollektive Verhandlungsebene im Betrieb in ein verbindliches System einzubetten, damit die wechselseitigen Opportunismusgefahren unterdrückt bleiben.

Einem arbeitnehmerseitigen Opportunismus kann auf kollektiver Ebene durch die Beibehaltung der Friedenspflicht der Betriebsparteien begegnet werden. Für die Gefahr, dass sich ein Betrieb der geballten Streikmacht einer Gewerkschaft ausgeliefert sieht, sollte der Flächentarifvertrag für den Arbeitgeber eine Ausweichoption bieten. Die Opportunismusgefahren durch den Arbeitgeber beziehen sich in erster Linie auf Informationsdefizite der Arbeitnehmer. Mit dem Betriebsrat haben die Arbeitnehmer jedoch ein Instrument in der Hand, mit dem die Informationsasymmetrien beseitigt werden können. Dennoch darf der Betriebsrat nicht zu einer Zwangsgewerkschaft degenerieren und die Koalitionsfreiheit soweit einschränken, dass eine potentielle Minderheit gezwungen wird, sich den Interessen der Mehrheit zu fügen. Der Flächentarifvertrag sollte also die wichtige Funktion übernehmen, beiden Verhandlungsparteien eine sichere Rückfallposition zu bieten, wenn eine asymmetrisch verteilte Verhandlungsmacht dem Abschluss effizienter betrieblicher Lohnvereinbarungen im Wege steht (Michaelis 1998). Weiterhin stellt sich die Frage, welcher Indikator für das Erfordernis dezentraler Lohnvereinbarungen herangezogen werden kann. Eine Zustimmung einer qualifizierten Mehrheit auf betrieblicher Ebene könnte als Indiz für die Notwendigkeit einer Abweichung interpretiert werden. Eine betriebsnahe Lohnbildung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen sollte sich nicht nur auf betriebliche Notsituationen beschränken, wie vielfach von Gewerkschaftsvertre-

tern gefordert, sondern auch präventiv möglich sein. Die Reform des Flächentarifvertrages über eine Erweiterung der Regelungskompetenz der Betriebsparteien im Rahmen einer Betriebsvereinbarung wird aus Gründen der negativen Koalitionsfreiheit i.d.R. verworfen. Nach § 77, 4 BetrVG bindet eine Betriebsvereinbarung alle Mitglieder des Betriebes unmittelbar und zwingend. Die Mehrheit der Vorschläge favorisiert daher den Weg einer betrieblichen Regelungsabrede, mit einer Anpassung des Günstigkeitsprinzips (vgl. Lesch 2000, 91). Einer Regelungsabrede fehlt die bindende Wirkung einer Betriebsvereinbarung. Ihre Umsetzung bedarf die Zustimmung des einzelnen Arbeitnehmers. Sie unterliegt deshalb nicht der Reichweite der tariflichen Regelungssperre, so dass eine Reform des § 77, 3 BetrVG nicht erforderlich ist. Die negative Koalitionsfreiheit bleibt gewahrt. Vereinbarungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung können vom Arbeitnehmer verworfen werden, so dass für ihn die existierenden tariflichen Bestimmungen Gültigkeit behalten. Die Arbeitsgerichtsbarkeit hat die Verwendungsmöglichkeiten der Regelungsabreden jedoch eingeschränkt. Verfolgt eine betriebliche Regelungsabrede das Ziel, normativ geltende Tarifbestimmungen zu verdrängen, sieht darin das BAG eine Verletzung der kollektiven Koalitionsfreiheit. Ohne Neuinterpretation des § 4,3 TVG ist ein Verzicht auf tarifvertragliche Standards zu Gunsten einer Beschäftigungszusage in Form einer betrieblichen Regelungsabrede nicht zulässig.

Dieser Reformvorschlag stößt aus unserer Sicht jedoch aus grundsätzlichen Gründen an Grenzen. Es stellt sich die Frage, ob denn die Beschäftigten im Unterschied zu den Gewerkschaften ohne weitere Anpassung der gegenwärtigen institutionellen Rahmenbedingungen ein Interesse haben, untertarifliche Regelungen gegen eine Beschäftigungszusage zu tauschen. Ein Arbeitnehmer ist prinzipiell umso eher bereit, eine Lohnflexibilisierung oder einen temporären Lohnverzicht in Kauf zu nehmen, je mehr er durch eine höhere Arbeitsplatzsicherheit kompensiert wird. Ein rigider und umfangreicher Kündigungsschutz insbesondere für ältere Arbeitnehmer steht dem jedoch im Wege. Er verklärt den Blick jener Arbeitnehmergruppen auf ihr individuelles Entlassungsrisiko, deren Humankapital von den Folgen des technischen Fortschritts und des strukturellen Wandels am stärksten betroffen ist. Ihr Bestandsschutz wird durch die Kriterien der Sozialauswahl und die Rechtsunsicherheit über den Ausgang gerichtlicher Auseinandersetzungen verstärkt.<sup>16</sup> Er verschleiert für die betroffenen Mitarbeiter den

---

<sup>16</sup> Zwar sind die Kriterien der sozialen Auswahl weitgehend konkretisiert, dabei handelt es sich um Lebensalter, Dienstalter und Unterhaltspflichten. Die ergänzende Einzelfallprüfung erhöht jedoch die Rechtsunsicherheit (vgl. Nolte 2001, S. 92).

Zusammenhang zwischen individueller Arbeitsplatzsicherheit und Lohnniveau. Deshalb sind sie weniger bereit, durch Zugeständnisse bei Lohnniveau und Lohnmodalitäten ihre Arbeitsplatzsicherheit zu erhöhen. Selbst für den Fall, dass besonders geschützte Mitarbeiter die Notwendigkeit einer Lohnkonzession erkennen, ist ihre Bereitschaft zu Zugeständnissen nicht gesichert, wenn sie die Anpassungslasten auf ihre Kollegen abwälzen können. Der Kündigungsschutz eröffnet ihnen die Möglichkeit zum Trittbrettfahren bei der Vereinbarung eines bBfA. Lohnzugeständnisse kann das Unternehmen lediglich bei jenen Mitarbeitern einfordern, welche aufgrund der Sozialauswahl als erstes entlassen werden müssen. Häufig sind dies aber gerade jene Personen, auf deren Weiterbeschäftigung ein Betrieb angewiesen ist. Eine Dezentralisierung der Lohnverhandlungen über die Regelungsabrede läuft selbst bei Neuinterpretation des Günstigkeitsprinzips beschäftigungspolitisch ins Leere.

Ein effektiver Reformvorschlag muss gleichzeitig die Problematik eines ineffizienten Bestandsschutzes und des Trittbrettfahrens überwinden. Notwendige Voraussetzung hierfür ist zunächst, dass die betriebliche Regelungssperre durch eine gesetzliche Öffnungsklausel aufgehoben wird. Auf diese Weise wird der Flächentarifvertrag allen Unkenrufen zum Trotz nicht abgeschafft, sondern stellt für die Betriebsparteien einen verbindlichen Ordnungsrahmen für pareto-effiziente Abweichungen bereit. Die Öffnungsklausel im § 77, 3 BetrVG sollte die Vereinbarung untertariflicher Regelungen zwischen den Betriebsparteien legitimieren, wenn sich eine qualifizierte Mehrheit in der Belegschaft für eine Abweichung ausgesprochen hat. Die Zustimmung einer qualifizierten Mehrheit auf betrieblicher Ebene zu einem Lohnverzicht im Tausch gegen eine Beschäftigungszusage sollte ausreichen, die resultierende Betriebsvereinbarung als günstiger einzustufen. Das Günstigkeitsprinzip ist dahingehend zu modifizieren. Um das Problem der Verletzung der negativen Koalitionsfreiheit zu entschärfen, sollte den einzelnen Mitarbeiter weiterhin die Möglichkeit eingeräumt werden, auf die existierenden Bestimmungen des Tarif- oder Arbeitsvertrages auszuweichen. Die bindende Wirkung der Betriebsvereinbarung entfaltet sich nur für jene Arbeitnehmergruppe, die für ein bBfA votiert.

Eine effektive Reform erfordert jedoch eine Kombination des bBfA mit dem Kündigungsschutz. Eine effiziente Ausgestaltung der Ausweichoption verlangt, dass lediglich solche Mitarbeiter auf die Einhaltung tarifvertraglicher Regelungen beharren dürfen, deren Quasi-Renten und Arbeitsplätze nicht gefährdet sind. Um das Anreizproblem jener Belegschaftsgruppen zu lösen, deren Anpassungsbereitschaft durch einen hohen Kündigungsschutz reduziert wird, deren Arbeitsplätze jedoch vom Strukturwandel und technischen Fortschritt am stärksten negativ betroffen sind, sollte die Wahl für die Bestimmungen des Flächentarifvertrages mit einer Einschränkung beim Kündigungsschutz verknüpft werden. Eine Entlassung

ist zwar weiterhin nur zulässig, wenn neben den personen- oder verhaltensbedingten Gründen die wirtschaftliche Lage des Unternehmens eine Kündigung rechtfertigt. Die herkömmlichen Kriterien der Sozialauswahl für betriebsnotwendige Kündigungen werden aber für abgeschlossene bBfA außer Kraft gesetzt. Für Mitarbeiter, welche einer Betriebsvereinbarung zustimmen, erhöht die explizite Beschäftigungsgarantie der Geschäftsführung die individuelle Beschäftigungssicherheit des regulären Kündigungsschutzes. Arbeitnehmer, welche hingegen ihren Besitzstand einfordern, können von der Geschäftsführung für den Fall eines nicht zu vermeidenden Arbeitsplatzabbaus unabhängig von ihren Merkmalen als erste entlassen werden. Negative externe Effekte in Folge des Trittbrettfahrens bei bBfA werden effizient und effektiv internalisiert. Die Beschäftigten werden sich entsprechend der Einschätzung ihres individuellen Beschäftigungsrisikos für die aus ihrer Perspektive als günstiger erachtete Alternative entscheiden. Die Selbstselektion der Arbeitnehmer fördert die erforderliche Lohndifferenzierung, um Anpassungslasten abzufedern. Löhne oder Arbeitszeiten werden den individuellen Arbeitsplatzrisiken angepasst und Leistungsträger bleiben dem Unternehmen erhalten.

## **5 Schlussbemerkungen**

Der Beitrag konnte zeigen, dass eine Dezentralisierung der Lohnverhandlungen positive Effizienz- und Beschäftigungseffekte mit sich bringen kann. Dass ein „Bündnis für Arbeit“ auf Bundesebene auch in diesem Jahr scheitern musste, sollte erstens die Einsicht mit sich bringen, dass Verhandlungen über Löhne und Beschäftigung nur auf Unternehmensebene erfolgreich geführt werden können, und zweitens den Korrekturbedarf des vielseitig gelobten „dualen Systems industrieller Beziehungen“ in Deutschland verdeutlichen. Die zukünftige Form der Arbeitsteilung zwischen den Tarifvertragsparteien und den betrieblichen Akteuren muss sich differenzierten Lösungen öffnen, die dem Entdeckungsverfahren Wettbewerb entspringen. Diese Arbeitsteilung sollte daher zwei Bedingungen genüge leisten. Gesetzliche Regelungen oder vertragliche Vereinbarungen auf einer übergeordneten, zentraleren Ebene müssen einen ausreichenden Grad an Verbindlichkeit einnehmen, so dass sie als Rückfallposition dienen und Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen einen Mindestschutz vor wechselseitigen Opportunismusgefahren bieten. Gleichzeitig müssen sie offen und flexibel für abweichende dezentrale Vereinbarungen sein und dem Subsidiaritätsgedanken Rechnung tragen. Notwendige Schritte in diese Richtung sind gesetzliche Öffnungsklauseln, welche die betriebliche Regelungssperre außer Kraft setzen und eine Konkretisierung des Günstigkeitsprinzips. Die volle Entfaltung der beschäftigungspolitischen Potentiale dezentraler Lohnverhandlungen drängt auch zu einer Reform des Kündigungsschutzes. Das gegenwärtige Ausmaß der

individuellen Kündigungsschutzbestimmungen verschleiert den Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzsicherheit und undifferenzierten Lohnvereinbarungen.

Mehr Wettbewerb zwischen betrieblichen Vereinbarungen und dem Flächentarifvertrag würde in einem Prozess lernender Rückkoppelung alle Akteure in eine größere beschäftigungspolitische Verantwortung nehmen. Kollektive Verträge würden keineswegs überflüssig, da sie eine „Wegweiserfunktion“ für formelle Betriebsvereinbarungen erhielten. Die Option abweichender Regelungen im Betrieb würde dazu beitragen, den Betriebsparteien den Zusammenhang zwischen Lohnsteigerungen und Arbeitsplatzrisiko zu verdeutlichen. Gleichzeitig hätten sie die Möglichkeit in Eigenverantwortung darauf Einfluss zu nehmen.

## 6 Literatur

- Ackermann, K. F./Vollmer, S. (1999), Firmenspezifische Bündnisse für Arbeit, Stuttgart
- Anderson, S./Devereux, M. (1989), Profit sharing and optimal labour-contracts, in *The Canadian Journal of Economics*, 22, 2, S. 425-433
- Appelbaum, E./Bailey, T./Berg, P. (2000), Manufacturing advantage : why high performance work systems pay off, Economic Policy Institute Washington DC
- Becker, G.S. (1993), Human capital, 3rd ed., London
- Bellmann, L./Düll, H./Kühl, J./Lahner, M./Lehmann, U. (1996), Flexibilität von Betrieben in Deutschland: Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 1993-1995, Nürnberg
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung, (1998), Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh
- Berthold, N./Stettes, O. (2001a), Die Gewinnbeteiligung – Wundermittel im organisatorischen Wandel, in *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften*, Bd. 52, Göttingen, S. 287-315
- Berthold, N./Stettes, O. (2001b), Die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland: Eine richtige Reform in die falsche Richtung, in *ORDO*, Bd. 52, Stuttgart, S. 15-36
- Bickenbach, F./Soltwedel, R. (1998), Produktionssystem, Arbeitsorganisation und Anreizstrukturen: Der Paradigmenwechsel in der Unternehmensorganisation und seine Konsequenzen für die Arbeitsmarktverfassung, in Cassel, D. (Hrsg.), 50 Jahre Soziale Marktwirtschaft, *ORDO*, Bd. 57, S. 491-534
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (1998), Bündnisse für Arbeit im Betrieb, Köln
- Fitzenberger, B./Franz, W. (1999), Industry-level bargaining: a partial rehabilitation – the German experience, in *Scottish Journal of Political Economy*, 46, 4, S. 437-457
- FitzRoy, F.R./Kraft, K. (1995), On the choice of incentives in firms, in *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 26, 1, S. 145-160
- Freeman, R.B./Kleiner, M.M. (2000), Who benefits most from employee involvement: firms or workers?, in *The American Economic Review*, 90, 2, 219-223
- Gerlach, K./Hübler, O./Meyer, W. (2001), Betriebliche Flexibilisierung und Beschäftigungsstabilität – Ein Widerspruch?, in Bellmann, L. et al. (Hrsg.), Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Bd. 251, Nürnberg, S. 141-176

- Hashimoto, M. (1981), Firm-specific human capital as a shared investment, in *American Economic Review*, 71, 3, S. 475-482
- Hashimoto, M./Yu, B. T. (1980), Specific Capital, Employment Contracts, and Wage Rigidity in, *Bell Journal of Economics*, 11, S. 536-549
- Klodt, H./Maurer, R./Schimmelpfenning, A. (1997), *Tertiarisierung in der deutschen Wirtschaft*, Kieler Studien Nr. 283, Tübingen
- Landmann, O./Jerger, J. (1999), *Beschäftigungstheorie*, Heidelberg
- Lesch, H. (2000), *Währungsunion und Flächentarifvertrag: Anpassungserfordernisse für das deutsche Tarifvertragssystem*, Bonn
- Lesch, H. (2001), *Das deutsche System der Lohnfindung unter Anpassungsdruck*, Köln
- Lindbeck, A./Snower, D. J. (2000), Multitask learning and the reorganization of work: from tayloristic to holistic organization, *Journal of Labor Economics*, 18, 3, S. 353-376
- Mauer, A./Seifert, H. (2001): Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse – Strategie für Krisenbetriebe oder neue regelungspolitische Normalität? in, *WSI-Mitteilungen*, Heft 8, S. 490-500.
- McLeod, W.B. (1995), Incentives in organization: an overview of some of the evidence and theory, in Siebert, H. (Hrsg.), *Trends in business organization: do participation and cooperation increase competitiveness?*, Tübingen, S. 3-42
- Michaelis, J. (1998), *Zur Ökonomie von Entlohnungssystemen*, Tübingen
- Milgrom, P./Roberts, J. (1995), Continuous adjustment and fundamental change in business strategy organization, in Siebert, H. (Hrsg.), *Trends in business organization: do participation and cooperation increases competitiveness*, Tübingen, S. 51-78
- Mincer, J. (1989), *Human capital responses to technological change in the labor market*, NBER Working Paper, No. 3207, Cambridge
- Möller, I. (2000), Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung, in *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Bd. 33, Heft 4, S. 565-582
- Nolte, A. (2001), *Institutionenökonomische Analyse von Kündigungsschutzregelungen: ein Beitrag zur Reform des Arbeitsrechts*
- Nooteboom, B. (2000), Trust as a governance device, in Casson, M. (Hrsg.), *Cultural factors in economic growth*, Berlin, S. 44-68

OECD 1995, Employment Outlook, Paris

Pfeiffer, F. (1997), Humankapital im Lebenszyklus, in Clar, G. (Hrsg.), Humankapital und Wissen: Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung, Berlin, S. 175-195

Rheder, B. (2002), Wettbewerbskoalitionen oder Beschäftigungsinitiativen?: Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung in deutschen Großunternehmen, in Seifert, H. (Hrsg.), Betriebliche Bündnisse für Arbeit: Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen - Zukunftsperspektiven, Berlin, S. 187-212

Rosdücher, J. (1997), Beschäftigungsorientierte Tarifpolitik – Firmentarifverträge oder Verbandstarifverträge mit Öffnungsklauseln, WSI-Mitteilungen, 50, 7, S. 459-470

Schmidt, R./Trinczek, R. (1991), Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung in, Müller-Jentsch, W. (Hrsg.), Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München/Mering, S. 167-199

Seifert, H. (2002), Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Beschäftigen statt entlassen, in Seifert, H. (Hrsg.), Betriebliche Bündnisse für Arbeit: Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen - Zukunftsperspektiven, Berlin, S. 65-86

Siebert, H. (1996), Hundert Punkte für mehr Beschäftigung, Kieler Diskussionsbeiträge, 264, Institut für Weltwirtschaft, Kiel

Trinczek, R. (2002), “Und was macht ihr, wenn’s keinen Betriebsrat mehr gibt?“, Zur Erosion der institutionellen Basis betrieblicher „betrieblicher Bündnisse für Arbeit und Wettbewerb“, in Seifert, H. (Hrsg.), Betriebliche Bündnisse für Arbeit: Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen - Zukunftsperspektiven, Berlin, S. 245-272

Violante, G. (2002), Technological acceleration, skill transferability, and the rise in residual inequality, in The Quarterly Journal of Economics, Cambridge, S. 297-338

Wagner, T./Jahn, E.J. (1997), Neue Arbeitsmarkttheorien, Düsseldorf

Williamson, O. E. (1987), The Economic Institutions of Capitalism, New York

Zagelmeyer, S. (2002), Über den Wolken, wo der Wettbewerb (fast) grenzenlos ist: Westeuropäische Fluggesellschaften zwischen Konzessionsverhandlungen und neuem Sozialkontrakt, in Seifert, H. (Hrsg.), Betriebliche Bündnisse für Arbeit: Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen - Zukunftsperspektiven, Berlin, S. 187-212

Seit 2000 erschienen:

**Nr. 32 Mehr Beschäftigung, weniger Arbeitslosigkeit: Setzt sich das ökonomische Gesetz gegen (verbands-) politische Macht durch?**

von Norbert Berthold, 2000

erschieden in: Ordo, *Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 51, Stuttgart 2000, S. 231-259.

**Nr. 33 Der Flächentarifvertrag – vom Wegbereiter des Wirtschaftswunders zum Verursacher der Beschäftigungsmisere?**

von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2000

erschieden in: Ott, C. und Schäfer, H. (Hrsg.), *Ökonomische Analyse des Arbeitsrechts*, Tübingen 2001, S. 1-29.

**Nr. 34 Umverteilung in der Mittelschicht – notwendiges Übel im Kampf gegen Armut?**

von Norbert Berthold und Eric Thode, 2000

erschieden in: *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*, 45. Jahr, Tübingen 2000, S. 173-207.

**Nr. 35 Globalisierung und Strukturwandel – Droht das Ende des Sozialstaates?**

von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2000

erschieden in: Theurl, E. (Hrsg.), *Der Sozialstaat an der Jahrtausendwende – Analysen und Perspektiven*, Heidelberg 2001, S. 247-272.

**Nr. 36 Financing Structural Change, Venture Capital, and Unemployment: What is the Role of Investor Protection?**

von Rainer Fehn, 2000

erscheint in: Rieger, E. und Wolff, B. (Hrsg.), *Corporate-Government Relations in the Age of "Globalization"*.

- Nr. 37 **The Positive Economics of Corporatism and Corporate Governance**  
von Rainer Fehn und Carsten-Patrick Meier, 2000  
erschienen in: *Kiel working paper 982*, Kiel 2000.
- Nr. 38 **Arbeitsmarktpolitik in der Europäischen Währungsunion**  
von Norbert Berthold und Rainer Fehn, 2000  
erschienen in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, Oxford u.a., Bd. 3 (2002), S. 317-345.
- Nr. 39 **Das Bündnis für Arbeit –  
Ein Weg aus der institutionellen Verflechtungsfalle?**  
von Norbert Berthold, 2000  
erschienen in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, Oxford u.a., Bd. 2 (2001), S. 383-406.
- Nr. 40 **Institutions and Structural Unemployment:  
Do Capital-Market Imperfections Matter?**  
von Ansgar Belke und Rainer Fehn, 2000  
erschienen in: *IFO-Studien: Zeitschrift für empirische Wirtschaftsforschung*, Bd. 47, München 2001, S. 405-451  
außerdem erschienen in: *CESifo working paper series*, 504, München 2001.
- Nr. 41 **Sozialsysteme im Wettbewerb – das Ende der Umverteilung?**  
von Norbert Berthold und Michael Neumann, 2001  
erschienen in: Müller, W., Fromm, O. und Hansjürgens B. (Hrsg): *Regeln für den europäischen Systemwettbewerb – Steuern und soziale Sicherungssysteme*, Marburg 2001, S. 253-286.
- Nr. 42 **Die föderale Ordnung in Deutschland –  
Motor oder Bremse des wirtschaftlichen Wachstums?**  
von Norbert Berthold, Stefan Drews und Eric Thode, 2001  
erschienen in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, Bd. 50, Stuttgart 2001, 2, S. 113-140.

**Nr. 43 Ist die Globalisierung der Totengräber nationaler Sozialpolitik?**

von Rainer Fehn, 2001

erschienen in: Theurl, E. (Hrsg.): *Globalisierung: globalisiertes Wirtschaften und nationale Wirtschaftspolitik*, Tübingen 2001, S. 115-144.

**Nr. 44 Die Betriebliche Mitbestimmung und die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Zeichen des strukturellen Wandels**

von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2001

erschienen in: *Ordo, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 52, Stuttgart 2001, S. 15-36.

**Nr. 45 Institutioneller Wettbewerb und Soziale Sicherungssysteme in Europa**

von Rainer Fehn, 2001

erschienen in: Apolte, T.: *Arbeitsmärkte und soziale Sicherungssysteme unter Reformdruck: Fehlentwicklungen und Lösungsansätze aus institutionenökonomischer Sicht*, *Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft*, Nr. 68, Stuttgart 2002, S. 351-375.

**Nr. 46 Korporatismus auf dem Arbeitsmarkt und institutionelle Rahmenbedingungen auf dem Kapitalmarkt: Zwei Seiten ein- und derselben Medaille?**

von Rainer Fehn, 2001

erschienen in: *List-Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, Bd. 27, Baden-Baden 2001, 3, S. 250-271.

**Nr. 47 Der Sozialstaat der Zukunft – mehr Markt, weniger Staat**

von Norbert Berthold, 2001

erschienen in: *List-Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, Bd. 27, Baden-Baden 2001, 1, S. 22-43.

**Nr. 48 Labor Market Policy in the New Economy**

von Norbert Berthold und Rainer Fehn, 2001

erschienen in: Siebert, H.: *Economic policy issues of the new economy*, Berlin u.a. 2002, S. 105-136.

- Nr. 49 **Die Gewinnbeteiligung – Wundermittel im organisatorischen und strukturellen Wandel?**  
von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2001  
erschienen in: *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften: review of economics*, Bd. 52, Göttingen, S. 287-315.
- Nr. 50 **Venture Capital Investment and Labor Market Performance: A Panel Data Analysis**  
von Ansgar Belke, Rainer Fehn und Neil Foster, 2001  
erschienen in: *CESifo working paper series*, 652, München 2001.
- Nr. 51 **Familienpolitik: Ordnungspolitische Leitplanken im dichten Nebel des Verteilungskampfes**  
von Norbert Berthold und Rainer Fehn, 2002  
erschienen in: *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung*, Bd. 71, Berlin, S. 26-42.
- Nr. 52 **Die Zukunft der europäischen Sozialpolitik: Wettbewerb oder Koordination?**  
von Norbert Berthold und Michael Neumann, 2002  
erschienen in: *List-Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, Bd. 28, Baden-Baden, S. 36-58.
- Nr. 53 **Struktureller Wandel, „new economy“ und Beschäftigungsentwicklung: Welche Rolle spielen die institutionellen Rahmenbedingungen auf dem Kapitalmarkt?**  
von Norbert Berthold und Rainer Fehn, 2002  
erschienen in: Schäfer, W.: *Konjunktur, Wachstum und Wirtschaftspolitik im Zeichen der New Economy*, Berlin, S. 35-67.
- Nr. 54 **Arbeitsmarktflexibilisierung und Arbeitslosigkeit**  
von Rainer Fehn, 2002  
erschienen in: Blien, U.: *Institutionelle Rahmenbedingungen für Beschäftigungspolitik in den Niederlanden und in Deutschland*, Nürnberg, S. 43-82.

- Nr. 55 **Unterentwickelter Risikokapitalmarkt und geringe Beschäftigungsdynamik:  
Zwei Seiten derselben Medaille im strukturellen Wandel**  
von Ansgar Belke und Rainer Fehn, 2002  
erschieden in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, Bd. 51, Stuttgart 2002, 3, S. 344-375.
- Nr. 56 **Opting-Out Klauseln und der europäische Einigungsprozess: Eine sezeptionstheoretische Analyse**  
von Norbert Berthold und Michael Neumann, 2002.
- Nr. 57 **Sozial- und Arbeitslosenhilfe: aus der Armutsfalle zur Hilfe zur Selbsthilfe**  
von Norbert Berthold, 2002.
- Nr. 58 **Sozialhilfe im wettbewerblichen Föderalismus: Erfahrungen der USA, Lehren für Deutschland**  
von Norbert Berthold und Sascha von Berchem, 2002.
- Nr. 59 **Die betriebliche Weiterbildung im organisatorischen Wandel,**  
von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2002.
- Nr. 60 **Unemployment in Germany: Reasons and Remedies,**  
von Norbert Berthold und Rainer Fehn, 2002  
erschieden in: *CEifo working paper series, 871*, München 2002.
- Nr. 61 **Wohlstand der Nationen oder wem nützt die Globalisierung?,**  
von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2003.
- Nr. 62 **Die Sozialhilfe zwischen Effizienz und Gerechtigkeit – wie kann der Spagat gelingen?,**  
von Norbert Berthold und Sascha von Berchem, 2003
- Nr. 63 **Europas Kampf gegen die Arbeitslosigkeit – was bewirken die Strukturfonds?,**  
von Norbert Berthold und Michael Neumann, 2003

unter folgender Adresse stehen die Beiträge im pdf-Format zum Download bereit:  
<http://www.wifak.uni-wuerzburg.de/wilan/wifak/vwl/vwl4/publik/diskuwue.htm>