

# Eine Variante unter vielen? – Zur Gegenwart der dualen Struktur der Interessenvertretung

Jörg Abel/Peter Bleses

Der Beitrag geht von der These aus, nach der die duale Struktur der Interessenvertretung, die das deutsche Modell der industriellen Beziehungen seit den 50er Jahren kennzeichnet, absehbar nicht vollständig erodiere. Sie bestehe vielmehr weiterhin, nehme in ihrer Bedeutung aber zugunsten einer Vielfalt verschiedener Formen und Mischungsverhältnisse kollektiver und individueller Interessenvertretung ab. Diese These wird nach einer kurzen Schilderung der wissenschaftlichen Debatte um die Entwicklung des deutschen Systems der industriellen Beziehungen mittels Darstellung empirischer Ergebnisse aus zwei Forschungsprojekten verfolgt: Eines zum Stand und zur Entwicklung der Interessenvertretungsstrukturen in der „digitalen Wirtschaft“; ein anderes zur Entgeltgestaltung im Rundfunksektor seitens des Unternehmensmanagements.

## 1

### Wandel und Stabilität des dualen Systems

Die duale Struktur der kollektiven Interessenvertretung bildet das Herzstück des „deutschen Modells der industriellen Beziehungen“ (Müller-Jentsch 1995).<sup>1</sup> Diese duale Struktur beruht auf einer funktionalen Arbeitsteilung von (meist) überbetrieblich im Rahmen der Tarifautonomie agierenden Gewerkschaften einerseits und mit Fragen der betrieblichen Feinregulierung im Rahmen der Betriebsverfassung befassenen Betriebsräte (bzw. Personalräte im Rahmen der Personalvertretung) andererseits. Das Vorherrschen der dualen Struktur der Interessenvertretung, das sich schon immer auf den Bereich des größeren Mittelstandes und der Großunternehmen im produzierenden und traditionellen (öffentlichen) Dienstleistungssektor konzentrierte, ist durch Entwicklungen, die als „Verbetrieblichung“ der Arbeitsbeziehungen bezeichnet werden, fraglich geworden. Was hat sich verändert?

Zum einen wandelt sich das Verhältnis der Kollektivakteure untereinander. So eröffnen die Branchentarifverträge den betrieblichen Parteien durch verschiedene Formen der Flexibilisierung (vor allem Öffnungsklauseln) zunehmend Handlungsspielräume, die zuvor der Tarifautonomie vorbehalten waren. Im Rahmen „betrieblicher Bündnisse für Arbeit“ erobern sich die Betriebsparteien mit oder ohne Duldung der Tarifparteien zunehmend Regelungssphären, die eigentlich dem Tarifvorrang (§ 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG) unter-

liegen (z. B. Fragen der Entgelthöhe und -entwicklung) und damit gar nicht durch die betrieblichen Mitbestimmungsakteure bearbeitet werden dürften.

Zum anderen handelt es sich auch um einen Prozess der Individualisierung von Interessenvertretung. Die hat wiederum verschiedene Ursachen. Erstens ging in den vergangenen ca. zehn Jahren die Deckungsrate der Branchentarifverträge deutlich zurück (Ellguth/Kohaut 2004). Aufgrund des Tarifvorrangs und der so genannten „betriebsratsfreien Zonen“, können die Folgen dieses Rückgangs nicht in Gänze von der betrieblichen Mitbestimmung aufgefangen werden; das schlägt insbesondere in Fragen der Entgelthöhe und -entwicklung oder der Arbeitszeitregulierung auf die individuelle Ebene der Aushandlung zwischen dem einzelnen Arbeitgeber und einzelnen Arbeitnehmer durch. Zweitens wachsen insbesondere im Bereich hochqualifizierter Wissensarbeit die Partizipations- und Selbstvertretungsansprüche der Beschäftigten, die sich gar nicht mehr oder nicht mehr in allen Fragen von ihren betrieblichen oder gewerkschaftlichen Repräsentanten vertreten lassen wollen (Abel et al. 2005).

Durch diese (und andere) Entwicklungen ist die duale Struktur der kollektiven Interessenvertretung und damit das gesamte deutsche Modell der industriellen Beziehungen unter Druck geraten. In der wissenschaftlichen Debatte konkurrieren drei Sichtweisen der Veränderungen des deutschen Modells der industriellen Beziehungen: Von einem Pol der Debatte aus wird mit Blick auf die oben geschilderten Veränderungen eine weitgehende Erosion des Tarifsystems (Artus 2001) oder

sogar des deutschen Modells dualer Interessenvertretung insgesamt (Hassel 1999, 2002) vermutet. Vom anderen Pol aus wird hingegen mit Blick auf die weitgehend intakte duale Struktur der Interessenvertretung in Großbetrieben deren bemerkenswerte Stabilität betont. Zwar sei allenthalben ein Wandel zu beobachten (z. B. im Verhältnis überbetrieblicher und betrieblicher Regulierungen), doch werde dieser Wandel durch die hohen Anpassungskapazitäten der dualen Struktur verarbeitet und passe die Institution(en) an die Umweltveränderungen an (Rehder 2003; Streeck/Rehder 2003).

Da sich in der Entwicklung kollektiver Interessenvertretungsstrukturen augenscheinlich beides zeigt: Kontinuität und

<sup>1</sup> Müller-Jentsch (1995) nennt neben der dualen Struktur noch die Repräsentativität, Intermedialität und Zentralisierung sowie den hohen Verrechtlichungsgrad als weitere Merkmale des deutschen Modells.

**Jörg Abel, Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Wirtschafts- und Industrie-soziologie der Universität Dortmund; Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Industrie-soziologie, Industrielle Beziehungen. e-mail: joerg.abel@uni-dortmund.de**

**Peter Bleses, Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Rechtswissenschaften (Arbeitsrecht) der Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg; Arbeitsschwerpunkte: Sozialpolitik, Rechtssoziologie, Industrielle Beziehungen. e-mail: pbleses@t-online.de**

Diskontinuität, scheint uns die dritte Position in der Debatte, die sich zwischen den Polen Stabilität und Wandel bewegt, aussagekräftiger. Eine solche mittlere bzw. vermittelnde Position nimmt *Schmierl* mit der „Hybridisierungsthese“ ein: Diese „...besagt, dass das System industrieller Beziehungen weniger einem umfassenden Strukturbruch unterworfen ist als vielmehr von einem heteromorphen Nebeneinander bekannter Interessenvertretungsformen, flexibler Restrukturierungsbemühungen der Kollektivakteure und der Etablierung neuer Muster der Interessenartikulation geprägt ist. Kennzeichen dieser Umbruchsituation, deren künftiger Ausgang momentan nicht zu prognostizieren ist, ist die widersprüchliche *Gleichzeitigkeit von Kontinuitäten und Diskontinuitäten*“ (*Schmierl* 2001, S. 429).<sup>2</sup> Kontinuität ist auch *Schmierl* zufolge zum einen darin zu erkennen, dass die Großbetriebe der dualen Struktur verhaftet bleiben; zum anderen verbleibt auch der Großteil der Kleinbetriebe, wie schon traditionell, außerhalb des dualen Systems. Eine mehr oder weniger weit reichende Abkehr vom dualen Modell erkennt *Schmierl* vor allem im Bereich der wissensbasierten Dienstleistungen der neuen Medien und der New Economy.

Wenngleich neuere Ergebnisse darauf verweisen, dass in der digitalen Wirtschaft<sup>3</sup> Tarifverträge nicht flächendeckend verbreitet sind, deutet sich hinsichtlich der betrieblichen Interessenvertretung jedoch eine größere Verbreitung an, als ehemals angenommen wurde (*Ittermann/Niewerth* 2004; *Ahlers/Trautwein-Kalms* 2002; *Boes/ Baukowitz* 2002). Allerdings scheint sich selbst dort, wo sich in der digitalen Wirtschaft Betriebsräte finden lassen, ein verändertes Verhältnis von MitarbeiterInnen zu ihrer betrieblichen Interessenvertretung bzw. von individueller und kollektiver Interessenvertretung herauszukristallisieren. Zudem bilden sich neben der formellen Mitarbeitervertretung durch Betriebsräte informelle Vertretungsstrukturen (wie Runde Tische) heraus, die auf veränderte Beziehungen zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern hindeuten (*Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung* 2001).

Wir sind in zwei empirischen Studien (unter anderem) der Frage nachgegangen, ob sich diese Trends bestätigen lassen bzw. wie sich die kollektiven und individuellen Vertretungsstrukturen bei hochqualifizierter Wissensarbeit darstellen.<sup>4</sup> Die beiden

Studien haben sich mit den Sektoren der digitalen Wirtschaft und dem Rundfunk zwei sehr unterschiedlich strukturierte Bereiche ausgesucht, an denen sich Wandel und Beharrungstendenzen in den Interessenvertretungsstrukturen gut aufweisen lassen sollten. Zwar steht in beiden Bereichen die Wissensarbeit im Vordergrund, dennoch wird mit dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk, der neben dem privaten Rundfunk analysiert wurde, auch ein traditionell strukturierter Sektor einbezogen. Denn ein einigermaßen aussagekräftiges Bild über die Gegenwart der Interessenvertretungsstrukturen kann, so unsere Annahme, nur dann gewonnen werden, wenn neben den Sektoren, die sich in den Vertretungsstrukturen dynamisch entwickeln, auch jene betrachtet werden, die traditionell strukturiert sind. Auch hier finden Veränderungen statt, selbst wenn auf den ersten Blick stabile Strukturen vorzuherrschen scheinen. Die digitale Wirtschaft ist dadurch gekennzeichnet, dass das eine Standbein der Interessenregulierung, die Tarifautonomie, praktisch nicht vorkommt; über die Verbreitung von Betriebsräten liegen widersprüchliche Aussagen vor; alternative Vertretungsformen und die Selbstvertretung der Interessen sollen hier sehr verbreitet sein (*Ittermann/Niewerth* 2004). Der Rundfunksektor ist durch ein enges Nebeneinander von traditionellen Vertretungsstrukturen (öffentlich-rechtlicher Rundfunk und einige Teile des privaten Rundfunks) einerseits und Verzicht zumindest auf die tarifvertraglichen Strukturen (große Teile des privaten Rundfunk) andererseits gekennzeichnet.

Bei der Analyse des Rundfunksektors stand die Frage im Mittelpunkt, welche Formen der Entgeltgestaltung das Unternehmensmanagement präferiert und welche Erfahrungen es bei dem Versuch sammelt, in der Entgeltgestaltung mehr eigene Handlungsspielräume auf Kosten kollektivvertraglicher Bindungen zu gewinnen. Es wurden zunächst Expertengespräche mit Gewerkschaftern, Verbandsvertretern sowie Betriebs- und Personalräten geführt. Auf dieser Grundlage fanden leitfadengestützte Experteninterviews mit dem leitenden Management von vier öffentlich-rechtlichen und zehn privaten Rundfunkunternehmen bzw. sechs tariflich gebundenen (alle öffentlich-rechtlichen und zwei private) und acht tariflich ungebundenen Unternehmen (drei davon waren ehemals tarifgebunden) statt.

Bei der Analyse der Interessenvertretungsstrukturen in der digitalen Wirtschaft wurden Unternehmensfallstudien mit dem Ziel durchgeführt, genaueren Aufschluss über die konkrete Praxis der Interessenregulierung zu erhalten. Untersucht wurden insgesamt zehn Unternehmen, in denen ca. 50 leitfadengestützten Interviews mit Geschäftsführungen, Vertretern der Personalabteilungen, betrieblichen Interessenvertretern, Abteilungsleitern, Projektleitern und Beschäftigten geführt wurden. Erhoben werden sollten insbesondere das Verhältnis von kollektiven und individuellen Vertretungsformen sowie die Interessenlagen und Ansprüche an die Interessenregulierung der Beschäftigten.

Um unserer Ausgangsthese, die sich an die Hybridisierungsthese von *Schmierl* anlehnt, von einer Ausdifferenzierung der traditionellen Vertretungsstrukturen und einem neuen Nebeneinander von individuellen und kollektiven Vertretungsstrukturen nachzugehen, werden wir folgende Fragestellungen behandeln: Wie gestaltet sich in den von uns untersuchten Sektoren die kollektive und individuelle Interessenvertretung? Welche Formen der Interessenvertretung sind erkennbar, wie werden sie von den Akteuren eingeschätzt und wie verhalten sie sich untereinander?

2 Trotz der u. E. korrekten Beschreibung des Sachverhaltes durch *Schmierl* ist fraglich, ob die eigentliche Bedeutung des Begriffs „Hybride“ (lat.: von zweierlei Herkunft) diesen Sachverhalt trifft.

3 Digitale Wirtschaft wird nachfolgend in Anlehnung an den Organisationsbereich des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft definiert und umfasst damit die Bereiche Software und IT-Services, (Multimedia-)Dienstleistungen sowie interaktive Angebote. Zentrale Merkmale dieser meist jungen Unternehmen sind ihre eher kleinbetriebliche Struktur sowie eine stark akademisch geprägte Belegschaft mit einem niedrigen Durchschnittsalter.

4 Die zwei Forschungsprojekte wurden im Rahmen des vom BMBF geförderten Verbundprojekts „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“ durchgeführt. Ein Projekt mit dem Titel „Wandel der Formen von Erwerbsregulierung?“ stand unter der Leitung von *Ludger Pries* und wurde von *Jörg Abel* bearbeitet (Ruhr-Universität Bochum). Das andere Projekt mit dem Titel „Unternehmerischer Autonomiebedarf und arbeitsrechtliche Re-Regulierung am Beispiel der Entgeltgestaltung“ wurde von *Thomas Blanke* geleitet und von *Peter Bleses* bearbeitet (Carl von Ossietzky Universität Oldenburg).

# 2

## Interessenvertretungsstrukturen in Rundfunk und digitaler Wirtschaft

Die These einer Ausdifferenzierung der Interessenregulierung untersuchen wir in den beiden Untersuchungsfeldern Rundfunk und digitale Wirtschaft in den drei Arenen (Müller-Jentsch 1997; Abel et al. 2001):

- Tarifaufonomie;
- traditionelle Mitbestimmung durch Betriebs- und Personalrat sowie alternative Formen kollektiver betrieblicher Interessenvertretung;
- Selbstvertretung der Interessen durch die Beschäftigten.

### 2.1 TARIFAUTONOMIE

Die Ausführungen über die Tarifaufonomie beschränken sich auf den Rundfunksektor, da in der digitalen Wirtschaft bislang kaum Tarifverträge abgeschlossen wurden. Im Rundfunk muss hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen zwischen dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk und dem privaten Rundfunk unterschieden werden. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist vollständig durch Haustarifverträge und Personalvertretungen in die tradierte duale Struktur der Interessenvertretung eingebunden. Ein Interesse an Flächentarifverträgen wird im öffentlich-rechtlichen Rundfunk kaum geäußert, allerdings finden Abstimmungen über die Tarifpolitik mit anderen öffentlich-rechtlichen Anstalten statt. Der Flächentarifvertrag spielt nur im privaten Rundfunk eine – begrenzte – Rolle. Derzeit sind aufgrund des Austritts aller Fernsehsender und vieler Radiosender nur noch einige wenige Hörfunksender durch einen Flächentarifvertrag gebunden. Im privaten Rundfunk ist lediglich ein großer Fernsehsender durch einen Haustarifvertrag unmittelbar gebunden. Über die Verbreitung von Betriebsräten gibt es keine verlässlichen Angaben, im Sample sind sie sehr verbreitet. Nur drei der zehn privaten Unternehmen hatten keinen Betriebs- bzw. Personalrat.

Auf der einen Seite resultiert der Verzicht auf tarifvertragliche Einbindung im privaten Sektor des Rundfunks aus dem Versuch des Managements, sich nicht

durch als zu starr und unternehmensfern empfundene überbetriebliche Vereinbarungen binden zu lassen oder nicht nach Standards verfahren zu müssen, weil Differenzierung nach individueller Leistung das Leitbild ist. Unternehmerische Handlungsspielräume auf der betrieblichen Ebene sollen gewonnen bzw. gewahrt werden. Dennoch können und wollen sich die Akteure aus Gründen der Konfliktvermeidung und Vertrauensbildung nicht aus allen Bindungen lösen, denen sie auch durch eine tarifliche Bindung ausgesetzt wären: insbesondere die transparente und zuverlässige Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. Außerdem produzieren sie durch individuelle Vereinbarungen beständig neue Bindungen, denen sie vorher nicht ausgesetzt waren: z. B. Entgeltsysteme entwickeln und einhalten zu müssen; eine Vielzahl verschiedener Verträge (konkreter) entwerfen und einhalten zu müssen.

Auf der anderen Seite bedeutet die Beibehaltung der tarifvertraglichen Strukturen nicht, dass die Akteure neben den tradierten Bindungen keinerlei Handlungsspielräume besitzen oder gewinnen können, vielmehr können sie sich – wenngleich im öffentlich-rechtlichen Rundfunk gegen Widerstände – neue Handlungsspielräume erschließen. Auch hier stehen Elemente leistungsorientierter Entlohnung (z. B. Funktionszulagen oder übertarifliche Leistungen) im Vordergrund. Die Rundfunkbranche steht mit dieser (neuen) Leistungsorientierung, welche die Standardisierung durch Tarifverträge zumindest in Teilbereichen des Entgelts geradezu unmöglich macht, nicht allein, wie z. B. *Bender* (2000), *Breisig* (2003), *Reichmann* (2002) und *Bahnmüller* (2001a, b, 2002) in ihren Untersuchungen für zahlreiche Branchen aufzeigen. Selbst in den öffentlichen Dienst sichert die Leistungsorientierung als Managementdoktrin zunehmend ein, der sich die Beschäftigten zum Teil bereitwillig, zum Teil gezwungenermaßen fügen (Tonndorf/Jochmann-Döll 2004).

Daraus resultiert zum einen, dass es auch in den tariflich regulierten Unternehmen zu einem Anstieg individueller Interessenvertretung kommt; zum anderen verfahren aber auch die Unternehmen, die vorrangig auf individuelle Interessenvertretung setzen und sich nicht durch kollektive Vereinbarungen binden lassen wollen, zum Teil nach Maßstäben, die kollektiv gelten. Die Unterschiede bestehen im Wesentlichen darin, dass es sich im einen Fall um

Ergebnisse kollektiver Vereinbarungen handelt, während im anderen Fall kollektiv geltende Maßstäbe einseitig durch das Management gewährt werden.<sup>5</sup> Spielräume bestehen im einen wie im anderen Fall, ebenso aber auch Bindungen.

### 2.2 BETRIEBLICHE INTERESSENREGULIERUNG

Die Ergebnisse zur betrieblichen Mitbestimmung in den Untersuchungsfeldern Rundfunk und digitale Wirtschaft unterscheiden sich deutlich. Das zeigt sich in einem ersten Zugriff an der quantitativen Verbreitung von Betriebsratsgremien: Während Personal- und Betriebsräte im privaten und öffentlich-rechtlichen Rundfunk weit, wenngleich auch nicht flächendeckend verbreitet sind, zeigt sich für die digitale Wirtschaft ein deutlich anderes Bild. Auch hier steigt zwar die Anzahl der Unternehmen mit Betriebsrat (so gab es etwa 2002 in ca. 40 % der durchschnittlich größeren NEMAX-Unternehmen einen Betriebsrat und in ca. 37 % eine alternative Interessenvertretung; Ittermann/Niewerth 2004, S. 58), das aber von niedrigem Niveau aus und vor allem erst im Verlaufe der Krise der vergangenen Jahre. Die Gründe liegen zum einen in der kleinbetrieblichen Struktur der digitalen Wirtschaft: Unternehmen mit einer Betriebsgröße unter 20 Beschäftigten haben auch in der traditionellen Wirtschaft kaum Betriebsräte (Müller-Jentsch/Ittermann 2000); zum anderen in den besonderen Bedingungen in den Unternehmen der digitalen Wirtschaft. Zu denen zählen die Beschäftigtenstruktur, die sich zu einem überwiegenden Teil aus hochqualifizierten Beschäftigten zusammensetzt, aber auch die partizipativen Managementkonzepte und die besondere Vertrauenskultur. Als weiterer Grund ist drittens das geringe Alter der Unternehmen zu berücksichtigen (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002).

Dementsprechend ist die Stellung der Betriebsräte in den beiden Untersuchungsfeldern verschieden: Im öffentlich-rechtlichen Rundfunk sind Personalräte seit langem wichtige Verhandlungspartner auf Ar-

<sup>5</sup> Dies ist vergleichbar mit der Entgeltregulierung durch große Unternehmen in Großbritannien, die ebenfalls einseitig Entgelte festsetzen, dabei jedoch die Entgelte der Konkurrenzunternehmen stets im Blick haben (Schmidt 2004).

beitnehmerseite; dies gilt zum Teil auch für die Betriebsräte im privaten Rundfunk, da die Arbeitgeberseite der betrieblichen Mitbestimmung sehr viel positiver gegenübersteht als tariflichen Bindungen. Ein organisiertes kooperatives Miteinander der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite scheint hier eher die Regel als die Ausnahme zu sein. Auch in den Sendern, die nicht tarifgebunden sind, sind die Betriebsräte oft akzeptierte Gesprächspartner etwa bei der Formulierung von Kriterien der Leistungsbeurteilung bei variablen Entgeltbestandteilen. Allerdings lässt sich auch hier das Management nicht in die Leistungsbeurteilung selbst hineinreden.

In der digitalen Wirtschaft stellt sich die Situation anders dar. Was im Rundfunk eher den Normalfall repräsentiert, muss in der digitalen Wirtschaft noch eingeübt werden. Betriebsräte waren bislang für die Arbeitgeberseite eine Institution, die sie in ihren Unternehmen für überflüssig hielten, da man alles individuell mit den Beschäftigten im Rahmen einer „Betriebsgemeinschaft“ verhandeln könne. Wurde diese Einstellung in der Anfangszeit der so genannten New Economy auch von den Beschäftigten geteilt, so zeigen sich inzwischen Veränderungen. Diese hängen einerseits mit der Krise und dem damit einhergehenden Personalabbau in vielen Unternehmen und andererseits mit dem Größenwachstum der trotz Krise prosperierenden Unternehmen zusammen. In beiden Fällen ist die Kommunikation zwischen Management und Teilen der Belegschaft problematisch geworden, sodass die Gründung einer kollektiven Interessenvertretung die Folge sein kann, aber nicht muss. Als weitere Ursache nicht auszuschließen ist die Professionalisierung der Organisations- und Kommunikationsstrukturen in den Unternehmen der digitalen Wirtschaft (Abel et al. 2005; Städtler et al. 2004) mit Veränderungen der Unternehmenskultur und einer wachsenden Distanz zwischen Beschäftigten und Management.

Unterschiede zwischen beiden Untersuchungsfeldern zeigen sich auch in den Themen, die die Betriebsräte bearbeiten. So ist im Unterschied zu den Betriebsräten im Rundfunk das Themenfeld der Betriebsräte in der digitalen Wirtschaft deutlich eingeschränkter. An oberster Stelle steht der im Zuge der Krise erforderlich gewordene Personalabbau mit Verhandlungen über Kurzarbeit oder Sozialpläne. Ein

zweites Thema sind Arbeitszeitregelungen, gefolgt von den personellen Einzelmaßnahmen nach § 99 BetrVG. Die Mitsprache oder doch wenigstens Information des Personal- oder Betriebsrats bei Fragen der Entgeltstrukturen spielt – anders als im Rundfunk – trotz fehlender tariflicher und damit kollektiver Vorgaben keine Rolle für Betriebsräte.

Aus dieser Themenliste lässt sich implizit auch etwas über das Selbstverständnis der Betriebsräte in der digitalen Wirtschaft aussagen. In Bezug auf den Arbeitgeber versuchen sie, ein kooperatives Miteinander durchzusetzen und konsensorientiert zu agieren; dies gilt auch für die Personal- und Betriebsräte im Rundfunk. Aber, und das scheint ein wichtiger Unterschied zwischen den Betriebsräten beider Untersuchungsfelder zu sein: Von den Betriebsräten in der digitalen Wirtschaft wird sehr viel stärker das Prinzip der Selbstvertretung der Beschäftigten hoch gehalten.

### 2.3 SELBSTVERTRETUNG

Direkte Partizipation, „Mitbestimmung in der ersten Person“ oder Selbstvertretung sind Begriffe, die darauf verweisen, dass die Sichtweise der Forschung zu den industriellen Beziehungen, die sich primär auf die *kollektive* Interessenregulierung richtet, verkürzt ist. Dies zeigt sich in beiden Untersuchungsfeldern in unterschiedlicher Ausprägung. Selbst im Rundfunk, in dem Tarifverträge und Mitbestimmung weitgehend fest institutionalisiert sind, besitzt die individuelle Aushandlung etwa von Entgeltfragen hohe Relevanz oder soll doch nach Meinung des Managements bald hohe Relevanz gewinnen. Das Management tariflich gebundener Sender sieht hier die Möglichkeit, Differenzierungen beim Entgelt jenseits der tariflichen Regelungen anhand der individuellen Leistung durchzusetzen – wenn möglich, soll das auf Kosten der tarifvertraglichen Statussicherung erfolgen, um diesen Spielraum zu erweitern. Noch stärker trifft das auf die Unternehmen zu, die nicht tariflich gebunden sind. Hier gilt zwar in erster Linie die individuelle Verhandlung, ohne deshalb Vergleichsmaßstäbe (v.a. Einkommensniveau in Vergleichsunternehmen; regionale Entgeltstrukturen) vernachlässigen oder den Betriebsrat – soweit vorhanden – bei der Entgeltregulierung vollständig außen vor lassen zu können.

In der digitalen Wirtschaft ist hingegen – auch bei Existenz von kollektiven betrieblichen Interessenvertretungen – von einer eindeutigen Dominanz der Selbstvertretung auszugehen. Dabei umfasst die Selbstvertretung grundsätzlich alle regulierbaren Interessen von der Arbeitszeit über die Arbeitsinhalte bis hin zu Entgeltfragen. Auch wenn ein Betriebsrat im Unternehmen gewählt wurde, werden ihm seitens der Beschäftigten keine Themen im Sinne einer Stellvertreterpolitik überlassen, sodass es zu keiner „Arbeitsteilung“ zwischen Betriebsrat und Beschäftigten kommt. Vielmehr versuchen Letztere zuerst immer selbst, ihre Interessen bei den Kollegen, Vorgesetzten oder der Geschäftsführung durchzusetzen; erst wenn das nicht zum Erfolg führt, wird der Betriebsrat quasi als „Notnagel“ zu Hilfe gezogen.

In beiden Untersuchungsfeldern wird diese Form der Interessenregulierung von der Managementseite gefördert. So zeigt sich insbesondere im privaten Rundfunk, dass das Management Selbstvertretung als Zeichen von Engagement wertet. Dabei wird allerdings immer auf den positiven Nutzen für das Unternehmen geachtet. Selbstvertretung wird hier stärker aus einer profitorientierten Sicht gefördert. Dies stellt sich in der digitalen Wirtschaft etwas anders dar. Hier ist Selbstvertretung Teil einer spezifischen Unternehmenskultur, die sich als Vertrauenskultur bezeichnen lässt und gefördert wird durch die spezifischen Aufgabenstellungen und einen gemeinsamen qualifikatorischen und kulturellen Background bei Management und Belegschaft. Die spezifische Vertrauenskultur in den klein- und mittelbetrieblichen Unternehmen der digitalen Wirtschaft resultiert aus der schwer regulier- und kontrollierbaren Wissensarbeit, sodass das Management den Beschäftigten (fast) notwendigerweise relativ weit reichende Autonomiespielräume und Partizipationsangebote einräumen muss (Breisig 1993; Dörre 2002).

Ebenso wie das Management betonen auch die Beschäftigten die Zentralität der Selbstvertretung für ihr Interessenregulierungshandeln. Erklärlich wird diese Bedeutung einerseits aus der von *Hermann Kotthoff* (1997) betonten Arbeitsidentität und Beitragsorientierung der hochqualifizierten Beschäftigten, die durch partizipative Managementkonzepte zusätzlich gefördert wird. Daraus resultiert ein Selbstbewusstsein der Beschäftigten, aus dem heraus sie glauben, ihre Interessen

auch ohne kollektive Interessenvertretung durchsetzen zu können. Ein zweiter Grund ist die von Dörre (2002) aufgezeigte „partizipative Arbeitskultur“ in wissensbasierten Unternehmen. Argumente statt Anweisungen und Einbindung statt Bevormundung sind zwei der Stichworte, die die spezifische Kultur in den Unternehmen charakterisieren.

Insgesamt lässt sich bilanzieren, dass es zu einer Ausdifferenzierung der Interessenvertretungsstrukturen und damit zu einer Parallelität von Kontinuität (tradierte Strukturen) und Diskontinuität (im Sinne der Herausbildung neuer Strukturen) kommt. Dies zeigt sich unseres Erachtens – und das ist ein Unterschied zu Schmierls Annahmen – nicht nur im Branchenvergleich, sondern auch *innerhalb* von Branchen. Die Vielfalt könnte sich als neue Struktur erweisen: auf die Sektoren insgesamt bezogen, oder auch innerhalb der Sektoren, die durch tradierte oder neue Formen der Interessenregulierung erfasst werden.

## 3

### Schlussfolgerungen

Es sind zwei Ergebnisse festzuhalten.

Zum einen zeigt sich, dass das traditionelle duale Modell der industriellen Beziehungen erodiert, ohne sich indes aufzulösen. Es gibt weiterhin, gerade in der traditionellen Wirtschaft, einen durchaus stabilen Kern. Allerdings, und das zeigen die Untersuchungen im Rundfunk und in der digitalen Wirtschaft eindrücklich, haben wir es mit dem Entstehen einer Vielzahl neuer Mischungsverhältnisse zu tun. Allein in unseren Studien lassen sich zusammengekommen fünf Muster betrieblicher Interessenregulierung unterscheiden:

- (1) Betriebe mit Tarifbindung und Betriebs- oder Personalrat (und Selbstvertretung),
- (2) Betriebe mit Tarifbindung und ohne Betriebsrat (und Selbstvertretung),
- (3) Betriebe ohne Tarifbindung und mit Betriebsrat sowie Selbstvertretung,
- (4) Betriebe ohne Tarifbindung und mit alternativer Interessenvertretung sowie Selbstvertretung,

(5) Betriebe ohne Tarifbindung und mit Selbstvertretung.

Die Typen eins bis drei und der fünfte Typ lassen sich für den Rundfunk nachweisen, während die Typen drei bis fünf insbesondere in der digitalen Wirtschaft anzutreffen sind. Damit ist klar: Die Entwicklung der Interessenvertretungsstrukturen lässt sich nicht eindeutig den Polen Stabilität oder Wandel zuordnen. Ein aussagekräftigeres Bild erhält man hingegen, wenn Stabilität und Wandel bzw. Kontinuität und Diskontinuität als zwei Seiten einer Medaille gesehen werden. Vielfalt und Gleichzeitigkeit scheinen die Gegenwart der Interessenvertretungsstrukturen zu kennzeichnen.

Diese Parallelität und Vielfalt der Regulierungsmuster – und das ist *das zweite* hier festzuhaltende Resultat – ist allerdings nicht mit einem „anything goes“ gleichzusetzen. Auch wenn seit langem bewährte Regulierungsformen wie erstens der Tarifvertrag an Bedeutung verlieren (z. B. privater Rundfunk) bzw. gar nicht erst zum Zuge kommen (z. B. digitale Wirtschaft) oder zweitens die Institution Betriebsrat, der insbesondere in der digitalen Wirtschaft ein ganz anderes Selbstverständnis und Aufgabenprofil aufweist als der „traditionelle Betriebsrat“, sich verändert, zeigen sich auch Grundlagen für neue Strukturen. Sie sind in den Unternehmen der digitalen Wirtschaft insbesondere in den als Vertrauenskultur oder partizipative Arbeitskultur bezeichneten Unternehmenskulturen und dem Selbstverständnis und der Primärmacht der hochqualifizierten Angestellten zu finden. Zwar kann der Arbeitgeber etwa in Zeiten einer Krise mit entsprechend schlechten Arbeitsmarktchancen diese neuen Strukturen antasten; er kann sie aber nicht abschaffen. Das zeigt sich besonders an den realen Gehaltseinbußen bei vielen Beschäftigten in den untersuchten Unternehmen. Im Rundfunk muss sich das Management selbst dort, wo es sich von den Bindungen kollektiver Interessenregulierungen weitgehend befreit hat, mit anderen Grenzen der Handlungsfreiheit auseinandersetzen: dem Marktlohn, der Transparenz innerbetrieblicher Entgeltstrukturen, die von den Mitarbeitern als „gerecht“ empfunden werden müssen.

Allerdings sind diese Grundlagen von Interessenvertretungsstrukturen meist sehr

viel weniger formell als die des Tarif- und Betriebsverfassungsrechts. Sie bieten der oder dem einzelnen Beschäftigten oft keine Möglichkeit, einklagbare Rechte abzuleiten. Es handelt sich also nicht nur um eine Ausdifferenzierung der Interessenvertretungsstrukturen, sondern auch um eine veränderte Qualität. Die Chancen erfolgreicher Interessenvertretung werden durch die Primärmacht gerade der hochqualifizierten Beschäftigten zunehmen, vor allem in den Sektoren, in denen vornehmlich die Selbstvertretung praktiziert wird. Hier wird der Marktwert der Beschäftigten zu einer wichtigen Größe erfolgreicher Selbstvertretung werden – nicht umsonst sind in der neuen Wirtschaft just zu dem Zeitpunkt die ersten Betriebsräte gewählt worden, als dramatisch sinkende Marktwerte der Beschäftigten die Selbstvertretung der Interessen (zeitweise) unmöglich machten. Aber auch in den Sektoren, die nach wie vor die tradierte duale Struktur der Interessenvertretung kennen, wird durch den Einbruch der Selbstvertretung (vor allem im Bereich Leistungsentlohnung) die Interessenvertretung in ein Zwei-Klassen-System verändert: Während es bei der formellen Vertretung durch Gewerkschaften und Betriebsräte um die Basisstrukturen der Arbeitsbeziehung und ihrer Bestandssicherung geht, geht es bei der ergänzenden Selbstvertretung um das „Sahnehäubchen“ individueller Interessen.

Für die Unternehmensleitungen eröffnet sich dadurch ein breiteres Spektrum für Ausdifferenzierung bzw. Entstandardisierung der Arbeitsbeziehungen. Nicht immer wollen sie andere Formen der Interessenvertretung anstelle der tradierten kollektiven Interessenstrukturen. Dennoch ist fraglich, wie sich der Bedeutungszuwachs der Selbstvertretung in den noch stabilen Bereichen der dualen Struktur kollektiver Interessenvertretung auswirken wird. Es ist kaum davon auszugehen, dass es sie stärken wird. Eher ist mit einer weiteren Schwächung zu rechnen. Ob und wie lange man das dann noch Stabilität nennen kann, lässt sich heute noch nicht beurteilen.

# LITERATUR

---

- Abel, J./Ittermann, P./Pries, L.** (2005): Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit – individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ; in: *Industrielle Beziehungen* 12, S. 28–50
- Abel, J./Ittermann, P./Wannöffel, M.** (2001): Alte und neue Arenen der industriellen Beziehungen – Resümee und Ausblick; in: Abel, J./Sperling, H. (Hrsg.): *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen*, München/Mering, S. 383–405
- Ahlers, E./Trautwein-Kalms, G.** (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 62, Düsseldorf
- Artus, I.** (2001): Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West, Wiesbaden
- Bahn Müller, R.** (2001a): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe, München/Mering
- Bahn Müller, R.** (2001b): Verbetrieblung der Lohnpolitik; in: *Die Mitbestimmung* 47, S. 23–27
- Bahn Müller, R.** (2002): Diesseits und jenseits des Flächentarifvertrags. Entgeltfindung und Entgeltstrukturen in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen; in: *Industrielle Beziehungen* 9, S. 402–424
- Bender, G.** (2000): Dezentral und entstandardisiert – Neue Formen der individuellen Entgeltdifferenzierung; in: *Industrielle Beziehungen* 7, S. 157–179
- Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung** (Hrsg.) (2001): *Junge Unternehmen zukunftsfest machen. Praxis Unternehmenskultur* 6, Gütersloh
- Boes, A./Baukowitz, A.** (2002): *Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?*, Berlin
- Breisig, T.** (1993): Quo vadis – Partizipatives Management?; in: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): *Profitable Ethik – effiziente Kultur*, München/Mering, S. 159–178
- Breisig, T.** (2003): *Entgelt nach Leistung und Erfolg. Grundlagen moderner Entlohnungssysteme*, Frankfurt am Main
- Dörre, K.** (2002): *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*, Wiesbaden
- Ellguth, P./Kohaut, S.** (2004): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2003; in: *WSI Mitteilungen* 8, S. 450–454
- Hassel, A.** (1999): The Erosion of the German System of Industrial Relations, in: *British Journal of Industrial Relations* 37, pp. 484–505
- Hassel, A.** (2002): The Erosion Continues: Reply; in: *British Journal of Industrial Relations* 40, pp. 309–317
- Ittermann, P./Niewerth, C.** (2004): „Bleibt alles anders?“ Organisations- und Beteiligungsstrukturen in der digitalen Wirtschaft – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. SOAPS papers 4, Bochum
- Kotthoff, H.** (1997): *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?*, Berlin
- Müller-Jentsch, W.** (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen; in: *Industrielle Beziehungen* 2, S. 11–24
- Müller-Jentsch, W.** (1997): *Soziologie der industriellen Beziehungen*, 2. Aufl., Frankfurt am Main/New York
- Müller-Jentsch, W./Ittermann, P.** (2000): *Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950-1999*, Frankfurt am Main/New York
- Rehder, B.** (2003): *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarifvertrag im Wandel*, Frankfurt am Main/New York
- Reichmann, L.** (2002): *Entgeltflexibilisierung. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Möglichkeiten an Beispielen der IT-Branche*, Lohmar/Köln
- Schmidt, W.** (2004): *Flächentarifvertrag oder mimetische Löhne. Der Einfluss von multinationalen Unternehmen und industriellen Beziehungen auf Entgelt und Arbeitszeit in Deutschland und Großbritannien*, München/Mering
- Schmierl, K.** (2001): *Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus?*, in: *Soziale Welt* 52, S. 427–447
- Städtler, A./Feseker, K./Lange, H.** (2004): *Arbeits- und Interessenregulierung in Klein- und mittelständischen Unternehmen der digitalen Wirtschaft*; in: *Arbeit* 13, S. 148–163
- Streeck, W./Rehder, B.** (2003): *Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel*; in: *Industrielle Beziehungen* 10, S. 341–362
- Tondorf, K./Jochmann-Döll, A.** (2004): *Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor*; in: *WSI Mitteilungen* 8, S. 428–434