Betriebe ohne Betriebsrat: Gelände jenseits des Tarifsystems?

Ingrid Artus

Eine wichtige Funktion von Betriebsräten ist die Kontrolle und betriebsspezifische Anpassung tariflicher Normen. Bisher ist jedoch nur sehr wenig darüber bekannt, was in Betrieben passiert, in denen kein Betriebsrat existiert, der über die Einhaltung der Tarifverträge wacht, als Ansprechpartner für die Gewerkschaft fungiert oder die Verhandlung betrieblicher Öffnungsklauseln übernehmen könnte. Welche Arbeits- und Entlohnungsbedingungen existieren gar in Unternehmen, in denen weder ein Betriebsrat noch eine Tarifbindung existiert? Wie wird dort die Legitimität der Austauschbedingungen zwischen Arbeit und Kapital gesichert? Der vorliegende Beitrag versucht eine erste Annäherung an dieses Thema. Auf der Basis empirischer Erhebungen in 21 Betrieben diskutiert er die Relevanz des Tarifsystems und verschiedene Formen der Bezugnahme auf tarifliche Normen in Betrieben ohne Betriebsrat.

1

Einleitung: Das Ausmaß der mitbestimmungsfreien Zone

In Wissenschaft und Gewerkschaften ist man sich einig: Die Institution des Betriebsrats ist von zentraler Bedeutung für die innerbetriebliche Arbeitsregulierung und die Anbindung an das überbetriebliche System der Flächentarifverträge. Insbesondere der Kooperationspraxis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften wird ein zentraler Stellenwert zugemessen (z. B. Schmidt/Trinczek 1999; Artus 2004a). Im Mittelpunkt der Diskussion steht dabei das „wie“ der Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften, nicht das „ob“. Die Frage: „Und was macht ihr, wenn's keinen Betriebsrat mehr gibt?“ (Trinczek 2002a) beschäftigt erst seit kurzer Zeit die Gemüter.

Erstmals wurden im Rahmen der Arbeiten zur Kommission Mitbestimmung nachdrücklich die so genannten „mitbestimmungsfreien Zonen“ thematisiert (Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998; Hassel/Kluge 1999). Zwar lässt sich die dort vertretene These von der Ausweitung der weißen Flecken im Zuge von Tertiärisierung und Verkleinbetrieblichung bislang nicht belegen, es wurde jedoch die Aufmerksamkeit darauf gelenkt, dass in einem relevanten Teil der Betriebe in Deutschland die gesetzlich vorgesehenen Formen betrieblicher Mitbestimmung nicht existieren. Durch das IAB-Betriebspanel gibt es inzwischen auch verlässliche Daten über das quantitative Ausmaß der „mitbestimmungsfreien Zonen“ – das er-

Tabelle 1: Tarifbindung und Betriebsrat 2003

Basis: privatwirtschaftliche Betriebe mit mindestens 5 Beschäftigten*

	Westdeutschland		Ostdeutschland	
	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte
	Anteil der jeweiligen Betriebe bzw. der jeweils betroffenen Beschäftigten in %			
BR und Branchentarif	8	35	6	21
BR und Haustarif	1	7	2	10
BR und kein Tarif	2	6	3	8
Branchentarif und kein BR	41	25	17	16
Haustarif und kein BR	2	1	5	4
Kein Tarif und kein BR	47	26	67	42
Gesamt	100	100	100	100
Betriebe/Beschäftigte mit Branchentarifvertrag	49	60	24	36
Betriebe/Beschäftigte mit Betriebsrat	11	48	11	39

*ohne Landwirtschaft
Quelle: IAB-Betriebspanel, 11. Welle West, 8. Welle Ost; in: Ellguth/Kohaut 2004.

WSI Hans Böckler Stiftung

heblich ist: In 89 % der Betriebe der Privatwirtschaft (mit über fünf Beschäftigten) existierte im Jahr 2003 kein Betriebsrat. 52 % der Beschäftigten wurden nicht durch einen Betriebsrat vertreten. Obwohl der Deckungsgrad in größeren Betrieben erheblich besser ist als in Klein- und Mittelbetrieben, besitzt auch fast ein Viertel der Betriebe (und Beschäftigten) in Betrieben von 101 bis 199 Beschäftigten keinen Betriebsrat (Ellguth 2003). Bezogen auf die Geltung tariflicher Normen arbeitet nach den IAB-Daten 2004 zwar die größte Gruppe der Beschäftigten im institutionellen Kernbereich des deutschen dualen Systems industrieller Beziehungen; die Konstellationen „Branchentarif und kein Betriebsrat“ sowie „Weder Betriebsrat noch Tarifbindung“ sind jedoch ebenfalls sehr stark vertreten und stellen zusammen die Mehrheit (Tabelle 1; für 2004: Ellguth/Kohaut in diesem Heft).

Wenn im Folgenden auf der Basis von qualitativem Datenmaterial verschiedene

Formen der Bezugnahme auf das Tarifsystem in Betrieben ohne Betriebsrat dargestellt werden, so geht die Analyse über die rein juristische Tarifbindung hinaus. Längst ist die Forschung sich bewusst geworden, dass die Existenz einer formalen Tarifbindung ein unzureichender Indikator für die reale Geltung und betriebliche Durchsetzung tariflicher Normen ist. Die Bedeutung des Tarifsystems ist – so paradox dies zunächst klingen mag – zugleich kleiner und größer als sein formaler Geltungsbereich. Kleiner ist sie insofern, als es nicht selten zu einer „inneren Erosion“ des

Ingrid Artus, Dr. Technische Universität München, Lehrstuhl für Soziologie; Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Industriesoziologie, Tarifpolitik, Gewerkschaften, Mitbestimmung, Industrielle Beziehungen im internationalen Vergleich.
e-mail: Ingrid.Artus@web.de

Tarifsystems kommt, wenn Unternehmen innerbetrieblich von den Tarifnormen (in der Regel nach unten) abweichen (Artus 2001). Größer als sein formaler Geltungsbereich ist die Bedeutung des Tarifsystems jedoch, da viele nicht tarifgebundene Unternehmen sich in ihren internen Regelungen an den Tarifnormen orientieren. In Zeiten schwindender formaler Tarifbindung hat dieses Phänomen in den letzten Jahren zunehmend die Aufmerksamkeit einschlägiger Forschungen auf sich gezogen (Bahn Müller 2002; Schmidt et al. 2003). Beide Tendenzen werden in der folgenden Darstellung typischer Orientierungen auf das Tarifsysteem in Betrieben der „mitbestimmungsfreien Zone“ berücksichtigt.

2

Empirische Ergebnisse

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um erste Auswertungen von Interviews, die im Rahmen eines DFG-Forschungsprojektes zum Thema „Regulierung der Arbeitsbeziehungen in betriebsratsfreien Betrieben“ an der Technischen Universität München geführt wurden (Trinczek 2002b)¹, dessen empirische Erhebungsphase aktuell noch andauert. Bisher wurden Gespräche (mehrheitlich mit Führungskräften, teilweise auch mit Beschäftigten) in 21 Unternehmen ohne Betriebsrat geführt, die alle eine Mindestgröße von wenigstens 100 Beschäftigten haben sollten. Die Branchenzusammensetzung der Betriebe ist ausgesprochen heterogen: Klassische industrielle oder industriennahe Branchen (Metall- und Elektro-, Bekleidungs-, Möbelindustrie sowie Kfz-Handwerk; insgesamt neun Firmen) sind ebenso vertreten wie Dienstleistungsbranchen mit niedrigen oder mittleren Qualifikationsanforderungen (z. B. Pflegedienste, Speditions- und Logistikbranche, Einzelhandel; insgesamt fünf Betriebe). Einen weiteren Schwerpunkt bilden Firmen aus dem hochqualifizierten Dienstleistungsbereich, vor allem aus der so genannten New Economy (insgesamt sieben Betriebe). Die sehr heterogene Branchenzugehörigkeit der Betriebe ermöglichte es, den Einfluss unterschiedlicher branchenspezifischer Tarifkulturen auf die betrieblichen Bedingungen zu vergleichen.

Zusammenfassend lassen sich vier typische Formen der Bezugnahme auf das Tarifsysteem² in den Untersuchungsbetrieben ohne Betriebsrat unterscheiden:

- Stabile oder fragile Integration in das Tarifsysteem,
- „Trittbrettfahrer des Tarifsystems“,
- lockere Orientierung am Tarif („Beobachter aus der Ferne“),
- Betriebe jenseits des Tarifsystems.

2.1 STABILE ODER FRAGILE INTEGRATION IN DAS TARIFSYSTEM

Es ist sicherlich kein Zufall, dass die fünf mit Abstand größten Unternehmen des Samples alle formal tarifgebunden waren. Dabei handelte es sich um Großunternehmen, die in ihren bundesweiten Filialen jeweils über 10.000 MitarbeiterInnen beschäftigten. Bereits die schiere Größe der Unternehmen legt eine Tarifbindung nahe, da die Ordnungsleistungen eines einheitlichen unternehmensweiten Tarifsystems erheblich sind. Zudem liegen die Betriebe weit oberhalb der Aufmerksamkeitsschwelle der jeweiligen Branchengewerkschaften. Hinzu kommt, dass es sich zumindest teilweise um Unternehmen handelt, die im Bereich von Branchen mit einer relativ ausgeprägten Tarifkultur tätig sind.

Nur eine Minderheit der Unternehmen ist jedoch *stabil* tarifgebunden, in dem Sinne, dass die Geschäftsleitung normativ von der Sinnhaftigkeit tariflicher Aushandlungsprozeduren überzeugt ist, sich mit den konkreten Tarifnormen im Großen und Ganzen arrangiert und diese innerbetrieblich weitgehend eingehalten werden.³ Eine stabile Tarifbindung basiert vor allem auf zwei relevanten Kontexten: Die Zugehörigkeit zu einer Branche mit eher niedrigem Tariflohniveau ermöglicht den Unternehmen unproblematisch noch genügend Flexibilität nach oben für die betriebliche Leistungs politik. Zweitens können die international tätigen Unternehmen teilweise das bundesdeutsche System der Tarifautonomie vor dem Hintergrund schätzen, dass in anderen Ländern wesentlich rigide staatliche Vorgaben existieren; vor diesem Negativhorizont erscheint ihnen der deutsche Modus der Kollektivvereinbarung vergleichsweise flexibler – zumal sie als Großunternehmen einen recht großen Einfluss auf die Tarifpolitik besitzen. Viel bedrohlicher als die Tarifbindung findet man daher die massiven Eingriffe in die be-

triebliche Handlungsfreiheit, denen man sich bei einer etwaigen Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes ausgesetzt sieht, „wo mir so richtig die Flexibilität im täglichen Handeln genommen wird. Einstellungen, Versetzungen, individuelle Arbeitszuteilungen, Urlaubsvergabe und und und... – Der Tarifrahmen tut da nicht so dolle weh“ meinte etwa ein Manager eines Großunternehmens der Speditions- und Logistikbranche im Gespräch.

Eine stabile Tarifbindung in Betrieben ohne Betriebsrat muss jedoch klar als Ausnahme gelten. Mehrheitlich ist die Tarifbindung als *fragil* einzuschätzen. Die Geschäftsleitungen würden sich eigentlich ein Dasein jenseits des Tarifsystems wünschen, wo man „überhaupt kein Verhältnis zu den Gewerkschaften“ haben müsste – aber leider kann man nicht so, wie man gerne wollte. Ein Verlassen der Tarifbindung, so die Einschätzung, würde den sozialen Frieden im Unternehmen gefährden; sei es, weil die in einzelnen Filialen doch existierenden Betriebsräte „Alarm schlagen“ und für Unruhe in der Belegschaft sorgen würden; sei es, weil man sich vor rufschädigenden Negativschlagzeilen in der Öffentlichkeit fürchtet. Der Hauptgrund dafür, dass man das Tarifsysteem nicht verlässt, ist die virulente Legitimationsfunktion desselben. In Zeiten eines dominanten neoliberalen Diskurses kann dies durchaus als bemerkenswert gelten. Das heißt jedoch nicht, dass man nicht versuchen würde, den tariflichen Geltungsbereich auf ein Mindestmaß zu beschränken und – soweit ohne größere Konflikte möglich – untertarifliche Standards im Unternehmen durchzusetzen. Mit

¹ An dem Forschungsprojekt sind Sabine Böhm, Stefan Lücking, Rainer Trinczek sowie die Autorin beteiligt. Alle folgenden Aussagen sind daher als Diskussionsergebnisse dieses Forschungszusammenhangs zu verstehen. Ein besonderer Dank gilt Sabine Böhm für sehr sachkundige Anmerkungen zu diesem Text.

² Die Darstellung konzentriert sich im Wesentlichen auf den tariflichen Kernbereich, nämlich das Lohn-/Leistungsverhältnis. Im Zentrum steht die Frage, ob die absolute Höhe der Entgelte der Beschäftigten sowie die durchschnittliche Wochenarbeitszeit den branchenspezifischen tariflichen Normen entsprechen.

³ Zu einer allgemeinen Typologie der Beziehungen zwischen Arbeitgeberverbänden und ihren Mitgliedern, die am empirischen Beispiel ostdeutscher Industrieunternehmen erarbeitet wurde und ebenfalls zwischen einer aktiv-stabilen sowie passiv-fragilen Tarifbindung von Unternehmen differenziert (Artus 2004b).

anderen Worten: Die Unternehmen betreiben aktiv Strategien einer äußeren sowie einer inneren Erosion des Tarifsystems.

Eine abgestufte Strategie der partiellen Tarifgeltung und partiellen Tariffucht fand sich etwa in einem Untersuchungsunternehmen, das aus mehreren privaten Krankenhäusern besteht. Hier wurden die niedrig qualifizierten, patientenfernen Dienstleistungsbereiche in eigene Tochtergesellschaften ausgegliedert. Die neuen Unternehmen ohne Betriebsräte konnten aus der ehemaligen BAT-Bindung in Bereiche mit niedrigeren Tarifkonditionen überführt werden (Reinigungsgewerbe, Nahrung/Genuss/Gaststätten). Diese Methode der Tariffucht per outsourcing ist durchaus typisch für einen aktuell stattfindenden Umstrukturierungsprozess, in dessen Verlauf sich traditionelle Branchenschneidungen neu konstituieren – mit deregulierender Wirkung auf das Tarifsysteem sowie den Zustand der Betriebsverfassung: Insbesondere im Krankenhausbereich, aber auch in traditionellen Industrieunternehmen, kam es in den letzten Jahren zu einer forcierten Ausgliederung sämtlicher niedrig qualifizierter Dienstleistungstätigkeiten (Gebäudereinigung, allgemeines Gebäudemanagement, Kantine etc.). Infolgedessen gibt es aktuell einen enormen Boom z. B. im Bereich des Gebäudereinigungshandwerks sowie des Catering – und zugleich einen harten Konkurrenzkampf, in dessen Verlauf alteingesessene kleinere Firmen (mit Tarifbindung und Betriebsräten) zunehmend von neu entstandenen Großfirmen (zunächst (?) ohne Betriebsräte und Tarifbindung) verdrängt werden.

Es erscheint logisch, dass in Unternehmen, die gleichsam gegen ihren Willen tarifgebunden sind und in denen zudem kein Betriebsrat existiert, der auf die Einhaltung der formal gültigen Normen pochen könnte, die Tendenz zur inneren Erosion der Tarifnormen ausgeprägt ist. Im Fall eines tarifgebundenen Kfz-Handwerksunternehmens etwa äußerte die Geschäftsführung die Ansicht, dass der Branchentarif ja nicht allgemeinverbindlich und daher strenggenommen nur für Gewerkschaftsmitglieder gültig sei – von denen es im eigenen Betrieb nur sehr wenige gebe. So lag denn die betriebliche Wochenarbeitszeit 1,5 Stunden über dem Tarif, das Entgelt der Beschäftigten unterhalb des gültigen Branchentarifs. Diese Praxis führte innerbetrieblich bislang kaum zu Konflikten, unter anderem deshalb, weil sich in dem Unter-

nehmen hartnäckig der Mythos hält, die Entgelte seien „übertariflich“. Dies ist möglich, da das Lohnfindungsverfahren (mit einer umsatzabhängigen Leistungszulage) für viele Beschäftigte intransparent ist; zudem liegen die Entgelte mindestens in dem Bereich, in dem auch die Entgelte in Konkurrenzunternehmen der Branche liegen, die entweder nicht tarifgebunden oder tarifbrüchig sind.

Deutlich offensiver als im Fall des Kfz-Unternehmens waren die Tendenzen zur inneren Erosion bzw. zum offenen Tarifbruch im Bereich des Einzelhandels. Die oft formal niedrig qualifizierten Beschäftigten mit sehr geringer Primärmacht können sich hier angesichts permanent virulenter Kündigungsdrohungen gegen tarifliche und arbeitsrechtliche Verstöße kaum wehren. Sie sind der nahezu unumschränkten Willkür der Filialleiter unterworfen. Da deren eigenes „Standing“ innerhalb des Unternehmens u.a. vom Verhältnis der Personalkosten zum erwirtschafteten Umsatz in der konkreten Filiale abhängt, zählt der Tarifbruch hier zwar nicht offiziell, aber doch faktisch zu den effizienten Profilierungsstrategien des mittleren Managements (Hamann/Giese 2004, S. 37ff.). Oft entsprechen die formalen Stundenlöhne zwar dem Tariflohn, die Nicht-Bezahlung faktisch geleisteter Arbeitsstunden sowie die untertarifliche Eingruppierung scheint jedoch gängige Praxis zu sein. Im Extremfall kann daher davon gesprochen werden, dass die juristische Tarifbindung zur Wahrung des Scheins von Gesetzlichkeit und Legitimität zweckentfremdet wird.

2.2 TRITTBRETTFAHRER DES TARIFSYSTEMS

Während die Varianz der Tariftreue bei den formal tarifgebundenen Unternehmen also groß ist, indiziert umgekehrt die formale Tariffreiheit nicht unbedingt ein eklatantes Abweichen von den tariflichen Normen. Insbesondere in Branchen mit einer ausgeprägten Tarifikultur (vor allem in der Metall- und Elektroindustrie) trafen wir in relativ vielen Unternehmen (ohne Betriebsrat und ohne Tarifbindung) auf eine faktisch recht starke Orientierung an den geltenden Tarifnormen. Zwar ist das Arbeits- und Entgeltniveau in diesen Betrieben oft leicht untertariflich, die Abweichungen bewegen sich jedoch auf einem Niveau, wie es seit Jahren von den Tarif-

parteien im Rahmen von Strategien der kontrollierten Dezentralisierung offiziell konzediert wird (Bispinck 2004). Da vieles dafür spricht, „dass der Versuch zur Unterschreitung der Tarifstandards“ inzwischen auch in tarifgebundenen Betrieben „zum Standardprogramm eines umfassenden Kostenmanagements gehört“ (Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2005, S. 65), ist es sogar fraglich, ob die Bedingungen in unseren Untersuchungsunternehmen, die als „Trittbrettfahrer des Tarifsystems“ bezeichnet werden können, tatsächlich substanziell von tarifgebundenen Unternehmen abweichen. In anderen Worten: Die Tarifnormen besitzen in den betreffenden Unternehmen eine virulente Normierungskraft – auch ohne formale Gültigkeit.

Die Begrifflichkeit der „Trittbrettfahrer des Tarifsystems“ zielt darauf, dass in den Unternehmen insbesondere die Ordnungs- und Legitimierungsfunktionen des Tarifsystems genutzt werden, ohne einen eigenen Beitrag zur Erstellung dieses Kollektivguts (in der Form einer Arbeitgeberverbandsmitgliedschaft) zu leisten. Sie impliziert zugleich die Vorstellung, dass man flexibel mal auf den „Tarifzug“ aufspringen, bei Bedarf jedoch auch wieder abspringen kann. Obwohl in den einschlägigen Unternehmen gewöhnlich Tarifierhöhungen innerbetrieblich 1:1 umgesetzt werden, wird von den befragten Geschäftsleitungen betont, dass dies kein Automatismus sei. Ein Hinweis auf die generell abnehmende Ausstrahlungskraft tariflicher Normen mag daher die Tatsache sein, dass in zwei Unternehmen tatsächlich im Jahr 2004 erstmals tarifliche Erhöhungen betrieblich nicht nachvollzogen wurden.

Obwohl die Geschäftsleitungen in den einschlägigen Unternehmen also umstandsloser, insbesondere ohne Absprache mit Gewerkschaften oder Belegschaftsvertretungen abweichende Bedingungen anordnen können, sind sie in ihrem Handeln typischerweise nicht völlig frei, sondern berücksichtigen die Belegschaft als potenziell handlungsmächtiges Gegenüber. Man weiß, dass ein Abweichen von der Tarifnorm von den Beschäftigten als illegitime und begründungspflichtige Schlechterstellung empfunden würde, dass dies möglicherweise Demotivierung und Konflikte zur Folge hätte. Die unterstellte Verhandlungsmacht der Belegschaft wirkt also als eine Art permanentes, wenngleich diffuses Gegenüber normierend auf den Betriebs-

alltag sowie begrenzend auf eine überzogene Willkür der Unternehmensleitung.

Die Geschäftsleitungen sind mit ihrer Strategie des „Trittbrettfahrens“ gewöhnlich hochzufrieden. Dennoch schimmert in den Gesprächen durch, dass es sich um eine heikle Praxis handelt, insofern sie einer stärkeren Rechtfertigung bedarf als dies im Fall einer Tarifbindung nötig wäre. So pochen ironischerweise gerade die „trittbrettfahrenden“ Geschäftsleitungen, die sich in ihrer Praxis relativ eng an Tarifvorgaben halten, massiv auf die prinzipielle Bedeutung der Aufrechterhaltung unternehmerischer Freiheit; die Frontstellung gegenüber den „starrten Tarifverträgen“ und den „unzeitgemäß“ agierenden Gewerkschaften ist ausgeprägt. Psychologisch gesehen wirkt es einleuchtend, dass „der Feind“ umso bedrohlicher und bekämpfenswerter scheint, je näher er ist und je weiter sein Einfluss reicht. Die virulente Tarifkultur in den einschlägigen Branchen und die vergleichsweise starke Orientierungs- sowie Legitimierungskraft der Tarifstandards lässt in diesen Betrieben auch ohne Betriebsrat das „Trittbrettfahren“ zur Sicherung der innerbetrieblichen Ruhe angeraten erscheinen – und macht die formale Nicht-Anbindung an das Tarifsysteem begründungspflichtig. Die Frage der Tarifbindung sowie der Tarifeinhaltung kann hier als umkämpftes Gebiet (contested terrain) gelten.

2.3 LOCKERE ORIENTIERUNG AM TARIF: DIE BEOBACHTER AUS DER FERNE

Bei den „Beobachtern aus der Ferne“ handelt es sich um Betriebe, die ihre Lohn- und Arbeitsbedingungen im Wesentlichen nach innerbetrieblich definierten Kriterien gestalten, wobei insbesondere nach Qualifikations- und Arbeitsplatzmerkmalen differenziert wird. Der Tarif ist hier eine recht abstrakte, gewissermaßen weit entfernte Größe, dessen exakte Konturen nur recht verschwommen am Horizont auszumachen sind. Die Befragten assoziieren mit „dem Tarif“ keineswegs ein spezifisches und komplexes Regelwerk zur umfassenden Definition von Arbeits- und Entgeltbedingungen; sie meinen damit auch nicht notwendig Normen, die durch kollektive Interessenverbände intermediär verhandelt werden. „Der Tarif“ ist eher eine Art überbetrieblich gültige Leitlinie, die die zentralen Parameter des Lohn-/Leistungsverhältnisses vorgibt und identisch ist mit mora-

lisch fairen Arbeits- und Lohnstandards. Der Informations- und Kenntnisstand bezüglich der konkreten gültigen Tarifnormen ist im Regelfall sehr niedrig; zuweilen weiß man nicht einmal genau, welcher Branchentarifvertrag potenziell als Orientierungsgröße dienen könnte. Originellerweise wird von den Geschäftsleitungen jedoch gewöhnlich gleichzeitig betont, dass man „übertariflich“ zahle. Es wird deutlich, dass „der Tarif“ nicht als ein konkretes branchenspezifisches Regelwerk aufgefasst wird, sondern eher als Metapher für qualifikationsbezogen übliche sowie legitime Standards von Arbeits- und Entlohnungsbedingungen.

Typischerweise handelt es sich bei den „Beobachtern aus der Ferne“ um Betriebe aus Branchen mit eher schwacher Tarifkultur, in denen aber dennoch „industrialistische Werte“ Gültigkeit haben (z. B. die Bekleidungsbranche und die Möbelindustrie, deren Tarifsysteme in der Vergangenheit erheblichen Deregulierungstendenzen ausgesetzt waren). Mit der eher schwachen Tarifkultur korreliert außerdem im Regelfall ein großer Frauenanteil in der Belegschaft. Manchmal existiert auch im Wortsinne eine erhebliche geographische Distanz zu den politischen Regulierungszentren des Tarifsystems, d.h. es handelt sich um Betriebe in stark ländlich geprägten Regionen mit einer örtlich wie betrieblich stark verwurzelten Belegschaft. Nicht selten herrscht in solchen Unternehmen eine recht ausgeprägte paternalistische Betriebskultur. Die moralische Glaubwürdigkeit des Betriebseigentümers und das langjährig gewachsene Vertrauensverhältnis zwischen ihm und den Beschäftigten ersetzen in gewisser Weise die Legitimationsleistungen des Tarifsystems und bürgen für die Fairness der Austauschbeziehungen.

Es erscheint durchaus konsequent, dass die Geschäftsleitungen in diesen Betrieben sowohl dem Betriebsverfassungsgesetz als auch dem Tarifsysteem insgesamt weniger feindlich gegenüber stehen als etwa die „Trittbrettfahrer“. Gefragt nach einer Bewertung der beiden Säulen des Systems industrieller Beziehungen, erläutern sie im Regelfall ihre Einschätzung des Betriebsrats ausführlicher als eine etwaige Möglichkeit der Tarifbindung – was sich auch als impliziter Hinweis auf eine durchaus realistische Situationseinschätzung lesen lässt: Angesichts der gering ausgeprägten Tarifkultur der Branchen bzw. des regionalen Umfeldes ist sicherlich die Wahl eines

Betriebsrats zunächst die wahrscheinlichere Variante – und eine Tarifierbindung (ohne vorherige Wahl eines Betriebsrats) höchst unwahrscheinlich. Selbst der (gleichwohl dezidiert negativ bewerteten) Installation eines Betriebsrats standen die Geschäftsführer im Regelfall eher gelassen gegenüber – als einer sehr unwahrscheinlichen zukünftigen Entwicklung. Insgesamt erscheint die Frage der Tarifbindung sowie der Tarifeinhaltung in diesen Unternehmen nicht als „contested terrain“.

2.4 BETRIEBE JENSEITS DES TARIFSYSTEMS

In Betrieben jenseits des Tarifsystems besitzt die kollektive Regulierung durch Tarifverbände keine Relevanz – weder im Sinne eines Standards, an dem sich die konkreten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen orientieren, noch in dem Sinne, dass man sich am Tarif als Inbegriff für Fairness und Legitimität gleichsam in moralischer Hinsicht orientieren müsste. Fast selbstverständlich werden tarifliche Regulierungsformen – zumindest von den befragten ManagerInnen – für den konkreten Betrieb als unpassende und sogar illegitime Verfahrensweisen der Definition von Arbeits- und Entlohnungsbedingungen empfunden. In den hochqualifizierten Dienstleistungsbranchen, in denen diese Betriebe tätig sind, gibt es typischerweise keine Geschichte und damit keine Tradition tariflicher Aushandlung; teilweise existieren nicht einmal branchenspezifische Tarifstandards. Es handelt sich vielfach um Betriebe im Bereich der so genannten New Economy – einem Bereich, in dem die angestammten „industrialistischen Werte“ des deutschen Systems industrieller Beziehungen (bislang?) keine Gültigkeit besitzen. Dieser Befund deckt sich im Wesentlichen mit Ergebnissen anderer Forschungsarbeiten zu dieser Branche: „Haus- oder Flächentarifverträge spielen bei den Entgeltregelungen in den Unternehmen der Neuen Wirtschaft keine Rolle“ (Ittermann/Niewerth 2004, S. 53; Trautwein-Kalms/Ahlers 2003).

Wie, wenn nicht tariflich, werden hier die Normen der Arbeits- und Entgeltregulierung bestimmt? Was ersetzt den Tarif als materiale sowie moralische Orientierungsnorm?

Zunächst ist festzuhalten, dass die Alternative zur tariflichen Regulierung nicht einfach in der kompletten Individualisie-

zung des Aushandlungsgeschehens besteht. Das Gegenstück zum „Tarif“ als intermediär ausgehandelter und verpflichtender Orientierungsnorm ist dezidiert nicht die Freiheit individueller Verhandlung, sondern die Orientierung am „Markt“ – als Metapher für das branchenübliche Niveau von Entgelt-, Arbeits- und Leistungsbedingungen. Die einschlägigen Personalabteilungen sind nicht frei in ihren Entscheidungen, sondern arbeiten alle mit Bandbreiten oder Spielräumen, innerhalb derer die Einzelarbeitsverträge letztlich angesiedelt sein müssen. Das heißt, es existiert ein recht klarer Rahmen für die individuellen Verhandlungen – im Extremfall sogar ein fixes betriebsinternes Entgeltsystem, von dem keinerlei individuelle Abweichungen möglich sind. Allen befragten Betrieben „jenseits des Tarifsystems“ ist also gemeinsam, dass sie die betriebsinternen Vereinbarungen sehr wohl an kollektiv üblichen Normen ausrichten und sich bewusst sowie strategisch im Rahmen der Konkurrenzbedingungen am Arbeitsmarkt verorten.

Verglichen mit dem Tarif als eindeutig festgelegter und damit für alle Beteiligten transparenter Orientierungsnorm zeichnet sich der Markt durch eine wesentlich abstraktere sowie fluidere Existenzform aus. Woher wissen die Unternehmen (und die Beschäftigten), welche Bedingungen am Markt herrschen? Wer informiert sie über Veränderungen am Markt? Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang die branchenspezifischen Fachverbände sowie spezialisierte Firmen der Personalberatung. Teilweise ist Marktbeobachtung auch die permanente Aufgabe relativ umfangreich ausgebauter Human-Resource-Abteilungen. Die Unternehmen investieren also nicht unerhebliche Summen für Informationen über die „marktüblichen Preise“ der Ware Arbeitskraft.

Ähnlich wie tarifliche Entgeltsysteme sind auch die betrieblich definierten marktüblichen Bandbreiten im Regelfall gestaffelt nach Qualifikationen, Funktionen sowie Grad der Führungsverantwortung. Allerdings weisen die – wenn man so will – Entgeltgruppen deutlich größere Streubreiten auf als im Fall tariflicher Normierung, sodass man wohl richtiger von Entgeltbandbreiten sprechen sollte. Kriterium der Festlegung auf dieser Skala ist dann letztlich doch die individuelle Verhandlung mit der Bewerberin oder dem Bewerber. Eine große Rolle bei diesen Verhandlungen spielt, wie sich die Beschäftig-

ten selbst innerhalb des Arbeitsmarktes verorten, über wie viele und wie valide Informationen sie diesbezüglich verfügen und wie nachhaltig sowie strategisch geschickt sie ihre Sichtweise des Marktes in den Entgeltverhandlungen zum Ausdruck bringen. Bei gleicher Funktion sowie Qualifikation kann das Ergebnis der Entgeltverhandlungen schließlich deutlich differieren. Systematische Gerechtigkeitslücken (Dörre 2001) sind dabei ebenso wenig ausgeschlossen wie ein Einbruch des verhandlungspolitischen Selbstbewusstseins in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Der Markt zeichnet sich nämlich dadurch aus, dass er unmittelbar reagiert auf Veränderungen von Angebot und Nachfrage als der Tarif – eine Erfahrung, die die Beschäftigten insbesondere im Zuge der Krise der so genannten New Economy machen mussten.

Ähnlich wie in tarifgebundenen Betrieben sind auch in Betrieben jenseits des Tarifsystems jährliche Entgelterhöhungen die Regel, allerdings wird das Ausmaß der Gehaltserhöhungen einseitig von der Geschäftsleitung vorgegeben. Lediglich bei dieser Frage kommt – in den meisten Interviews das erste und letzte Mal – auch die tarifliche Entwicklung als Einflussgröße vor. Die jährlichen Tarifsteigerungen werden teilweise als Ausdruck des Marktgeschehens sowie relevante Einflussgröße auf dieses gesehen, an denen man sich daher auch bei der betrieblichen Gehaltsentwicklung orientiert. Typischerweise werden dabei jedoch die Entgelte nicht einheitlich – etwa um die durchschnittliche Tarifsteigerungsrate – erhöht, sondern die Weitergabe erfolgt ebenfalls nach dem bereits zuvor erläuterten Bandbreitenmechanismus.

Die Frage nach der Möglichkeit oder Notwendigkeit einer Ankopplung an das duale System industrieller Beziehungen erscheint in den einschlägigen Untersuchungsbetrieben – zumindest nach Darstellung der Geschäftsleitungen – als nahezu „befriedetes Terrain“. Die Haltung zum Thema Betriebsrat ist generell: angesichts der hochqualifizierten Mitarbeiter sei ein solcher überflüssig. Es gelte die Regel: Je qualifizierter die Mitarbeiter, desto nutzloser und unerwünschter ist ein Betriebsrat. Häufig klingt in den Wertungen der Geschäftsleitung nicht so sehr Furcht vor potenziellen interessenorientierten Gegenspielern durch, sondern eher Abfälligkeit gegenüber Beschäftigten, die meinen, eine solche „Krücke“ zu brauchen. Infolge der Krisenerlebnisse schien jedoch manchem

Manager die Vorstellung nicht mehr ganz so unrealistisch, dass die Beschäftigten anfällig werden könnten für die Idee des Betriebsrats. Dies wird eindeutig als ungesunde Entwicklung und gleichsam Ausdruck einer Krankheit begriffen. Ein Geschäftsführer verglich die Institution Betriebsrat gar explizit mit einem Virus, der bei Unternehmenskäufen von Firmen, die einen Betriebsrat haben, auf andere Unternehmen überspringe.

3 Resümee

Die vorangehenden Erläuterungen haben deutlich gemacht, dass es sich bei Betrieben ohne Betriebsräte keineswegs um ein Terrain jenseits des Tarifsystems handelt. Der Grad der Orientierung an den tariflichen Normen variiert jedoch in starkem Maße und reicht (in Ausnahmefällen) von einer stabilen Integration in das Tarifsystem bis hin zu Betrieben, die sich völlig jenseits des Tarifsystems bewegen. Das Vorliegen einer juristischen Tarifbindung ist dabei nur ein sehr unzureichender Indikator für die reale Gestaltungskraft tariflicher Normen. Dass etwa in „trittbrettfahrenden Unternehmen“ die Abweichungen vom Tarifniveau nicht unbedingt substantiell größer sind als in tarifgebundenen Unternehmen, kann jedoch nur bedingt als Beruhigungsargument dienen: Dies kann auch als Hinweis auf die inzwischen erhebliche Streubreite tariflicher Konditionen gewertet werden, sodass – zugespitzt formuliert – ein regelrechter Tarifbruch inzwischen nur noch im Fall radikalen Lohndumpings zu diagnostizieren ist.

Weiterhin wurde deutlich, dass Betriebe im Schatten des dualen Systems nicht einfach gleichzusetzen sind mit Unternehmen ohne Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten. Auch ohne einen offiziellen Betriebsrat, der die Interessen der Belegschaft vertritt und ohne eine juristische Tarifbindung können Geschäftsleitungen nicht immer so, wie sie wollen. Diese Feststellung gilt freilich vor allem dort, wo die Beschäftigten über eine gewisse Primärmacht verfügen (also insbesondere für qualifizierte und hochqualifizierte Vollzeitbeschäftigte in Westdeutschland sowie tendenziell für männliche Beschäftigte). Zu bedenken ist in diesem Zusammenhang jedoch auch, dass sich im Kontext anhalten-

der bzw. ansteigender Massenarbeitslosigkeit viele Hinweise für eine kontinuierliche Erosion der Beschäftigtenmacht fanden. Und ebenso gilt, dass Betriebe ohne Betriebsrat stets über eine Instanz weniger verfügen, die zumindest potenziell die Einhaltung von Tarifstandards und/oder durchschnittlichen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen einklagen könnte, was insbesondere für Beschäftigte mit geringer individueller Arbeitsmarktmacht eine zusätzliche Entmachtung bedeutet.

Ein weiterer wichtiger Befund ist, dass nicht nur innerbetriebliche Faktoren, wie das Primärmachtspotenzial der Beschäftigten, die Führungskultur des Managements, wichtig sind für die Qualität der Tarifbindung und das Niveau der Arbeits- und Entgeltbedingungen; offenbar spielt das betriebliche Umfeld als Kontextbedingung eine wichtige Rolle. Gemeint sind hier einerseits regionale Faktoren, vor allem jedoch Einflüsse, die aus der Zugehörigkeit des Betriebs zu einem bestimmten Teil-Arbeits-

markt bzw. zu einer bestimmten Wirtschaftsbranche zu tun haben. Historisch etablierte Standards eines spezifischen Arbeitsmarktsegments wirken offenbar regulierend (oder deregulierend) auf alle jeweils in diesem Segment tätigen Betriebe.

Dieser Nivellierungsprozess lässt sich in doppelter Weise begründen: Einmal gleichsam materiell durch die Mechanismen der Marktkonkurrenz innerhalb regional sowie qualifikationsspezifisch definierter Arbeitsmarktsegmente; zum anderen gleichsam kulturell: In Branchen sowie Regionen, in denen die Beschäftigten berufsbiographisch daran gewöhnt sind, dass der Tarif die zentrale Normierungs- und Legitimierungsinstanz der Lohn- und Arbeitsbedingungen darstellt, wird es den Unternehmen – selbst bei Abwesenheit eines Betriebsrats als Tarifpolizei – schwer fallen, die Tarifstandards zu ignorieren. Je ausgeprägter die Tarifkultur und je wahrscheinlicher generell die Tarifbindung der jeweiligen Branche, desto stärker orientiert man

sich auch in formal nicht tarifgebundenen Unternehmen an den tariflichen Normen, desto illegitimer und konfliktträchtiger erscheint ein Abweichen von denselben. Das Argument lässt sich jedoch auch umdrehen: Im Fall tariflich unzureichend normierter Bereiche ist auch die formale Existenz und Gültigkeit von Institutionen im Betrieb kaum eine Garantie für ein ausreichendes Regulierungsniveau. Oder anders: Tariftreue Betriebe in dereguliertem Gelände sind selten. Dies gilt insbesondere in den Bereichen niedrig qualifizierter Dienstleistungsarbeit, für viele weiblich geprägte Beschäftigungssegmente sowie in Ostdeutschland. Ohne stabilisierendes Umfeld und ohne ausreichende Möglichkeiten individueller Gegenmachtstrategien sind die Beschäftigten in solchen Unternehmen – ohne Betriebsrat und Tarifbindung – der Unternehmenswillkür nahezu komplett ausgeliefert.

LITERATUR

Artus, I. (2001): Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West, Wiesbaden

Artus, I. (2004a): Testfeld Ost? Betriebliche Interessenvertretung in Ostdeutschland – Konsequenzen für den Westen; in: WSI Mitteilungen 5, S. 271–276

Artus, I. (2004b): Interessenrepräsentanz oder Stellvertreterhandeln? Die Beziehungen zwischen ostdeutschen Arbeitgeberbänden und ihren Mitgliedern; in: Berliner Journal für Soziologie 2

Bahn Müller, R. (2002): Diesseits und jenseits des Flächentarifvertrags. Entgeltfindung und Entgeltstrukturen in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen; in: Industrielle Beziehungen 4, S. 402–424

Bertelsmann Stiftung/Hans Böckler-Stiftung (Hrsg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven, Bericht der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh

Bispinck, R. (2004): Kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik – eine schwierige Balance; in: WSI-Mitteilungen 5, S. 237–245

Bispinck, R./WSI-Tarifarchiv (2005): Tarifstandards unter Druck – Tarifpolitischer Jahresbericht 2004; in: WSI Mitteilungen 2, S. 59–68

Dörre, K. (2001): Partizipation im Arbeitsprozess – Alternative oder Ergänzung zur Mitbestimmung?; in: Industrielle Beziehungen 4, S. 379–407

Ellguth, P. (2003): Quantitative Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung; in: WSI Mitteilungen 3, S. 194–199

Ellguth, P./Kohaut, S. (2004): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2003; in: WSI Mitteilungen 8, S. 450–454

Hamann, A./Giese, G. (2004): Schwarzbuch Lidl. Billig auf Kosten der Beschäftigten, 2. aktual. Auflage, Dezember

Hassel, A./Kluge, N. (1999): Die quantitative Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 3, S. 167–176

Ittermann, P./Niewerth, C. (2004): „Bleibt alles anders?“ Organisations- und Beteiligungsstrukturen in der digitalen Wirtschaft – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung, Ruhr Universität Bochum

Schmidt, R./Röbenack, S./Hinke, R. (2003): Prekarisierung des kollektiven Tarifsystems am Beispiel der ostdeutschen Metallindustrie; in: Industrielle Beziehungen 4, S. 220–249

Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen; in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 3. Auflage, München/Mering, S. 103–128

Trautwein-Kalms, G./Ahlers, E. (2003): High Potentials unter Druck – Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen von Software-Experten und IT-Dienstleistern; in: Pohlmann, M. et al. (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen, Berlin, S. 243–294

Trinczek, R. (2002a): „Und was macht Ihr, wenn's keinen Betriebsrat mehr gibt?“ in: Seifert, H. (Hrsg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit, Berlin, S. 245–272

Trinczek, R. (2002b): Regulierung von Arbeitsbeziehungen in betriebsratsfreien Betrieben. Antrag an die DFG, München, http://www.sozio-logie.ws.tum.de/forschung/regulierung_antrag.pdf