

Lohnverhandlungen auf betrieblicher Ebene würden Betriebsräte und Manager in neue Rollen drängen.

# Konfliktverdächtige Positionen

Weg mit dem Flächentarifvertragssystem! Das ist die Forderung einiger Arbeitgebervertreter, Politiker und Wissenschaftler. Es sei zu unflexibel und könne deshalb den Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs nicht gerecht werden. Sie behaupten, dass eine Verlagerung der Lohnverhandlungen auf die betriebliche Ebene zu niedrigeren beziehungsweise besser an die betriebliche Situation angepassten Löhnen führe.

Aber selbst im Arbeitgeberlager ist klar, dass mit einer solchen Verbetrieblichung auch zeitraubende Konflikte einhergehen und Arbeitskämpfe in den Betrieb hineingetragen werden könnten. Positive wie negative Folgen einer stärkeren Verlagerung der Verhandlungen auf die Betriebsebene bekämen zuerst die Betriebsräte sowie die mit ihnen verhandelnden Personalverantwortlichen zu spüren.

Was die Betriebsparteien von einer Verbetrieblichung halten, welche Folgen sie erwarten und ob sie das System der Flächentarifverträge

schätzen oder ablehnen, ist bisher kaum untersucht worden. Eine Befragung der Manager und der mit ihnen in Verhandlungsbeziehungen stehenden Betriebsräte in 1.000 Betrieben mit mindestens 100 Beschäftigten sollte hier für mehr Klarheit sorgen. Die Studie wurde finanziell von der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) gefördert und von Manuela Maschke, Referatsleiterin des Archivs Betriebsvereinbarungen der HBS, sowie dem Projektbeirat unterstützt.

## Konträre Einschätzung

Dass sich Betriebsrat und Management in ihren Einschätzungen deutlich voneinander unterscheiden, ist nicht überraschend. Schließlich drücken sich hierin unterschiedliche Interessen aus. (Abb. 1)

Personalverantwortliche verbinden mit einer Abkehr vom Flächentarifvertrag überwiegend positive Folgen. Insbesondere gehen sie davon aus, dass die betrieblichen Akteure größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten erhalten und den betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung getragen werden kann.

Sie erwarten außerdem, dass eine geringere Bindung an den Flächentarifvertrag Arbeitsplätze sichert. Die Mehrheit der Manager geht nicht von einer Senkung der Löhne aus. Nur (oder immerhin) etwa ein Drittel erwartet mehr betriebliche Konflikte und einen erhöhten Arbeitsaufwand. Lediglich eine Minderheit (14 Prozent) rechnet mit einer Überforderung der Betriebsleitung. Weit mehr Manager (42 Prozent) erwarten dagegen eine Überforderung der Betriebsräte.

Die Einschätzungen der Betriebsräte sind deutlich skeptischer. Zwar gehen sie ebenso wie das Management über-

wiegend (91 Prozent) davon aus, dass die Betriebsleitung durch eine Verbetrieblichung mehr Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten erhält.

Erweiterte Einflussmöglichkeiten für die Betriebsräte werden jedoch weit seltener erwartet (43 Prozent). Offenbar erwarten die Betriebsräte tendenziell eine Ausweitung der Machtposition des Managements gegenüber dem Betriebsrat. Häufiger noch als das Management rechnen die Arbeitnehmervertreter darüber hinaus mit einer Überforderung des Betriebsrates (64 Prozent).

Sie sind außerdem deutlich skeptischer gegenüber der Aussage, dass eine Erosion des Flächentarifvertrages bessere Anpassungsmöglichkeiten auf betrieblicher Ebene ermöglicht. Dagegen rechnen Betriebsräte mehrheitlich und konträr zu den Erwartungen des Managements damit, dass die Löhne durch eine Abkehr vom Flächentarifvertrag sinken werden und mehr Konflikte und ein höherer Arbeitsaufwand entstehen.

## Bröckelnde Macht

Einig sind sich Manager und Betriebsräte darin, dass ein Bedeutungsverlust des Flächentarifvertrages die Macht der Gewerkschaften in Deutschland schmälern beziehungsweise im Betrieb nicht stärken würde. Auf den ersten Blick mag es wenig überraschen, dass die Auffassungen von Managern und Betriebsräten in diesem Punkt mehrheitlich übereinstimmen. Schließlich, so könnte man argumen-

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Verbetrieblichung
- Flächentarifvertrag
- Gewerkschaften



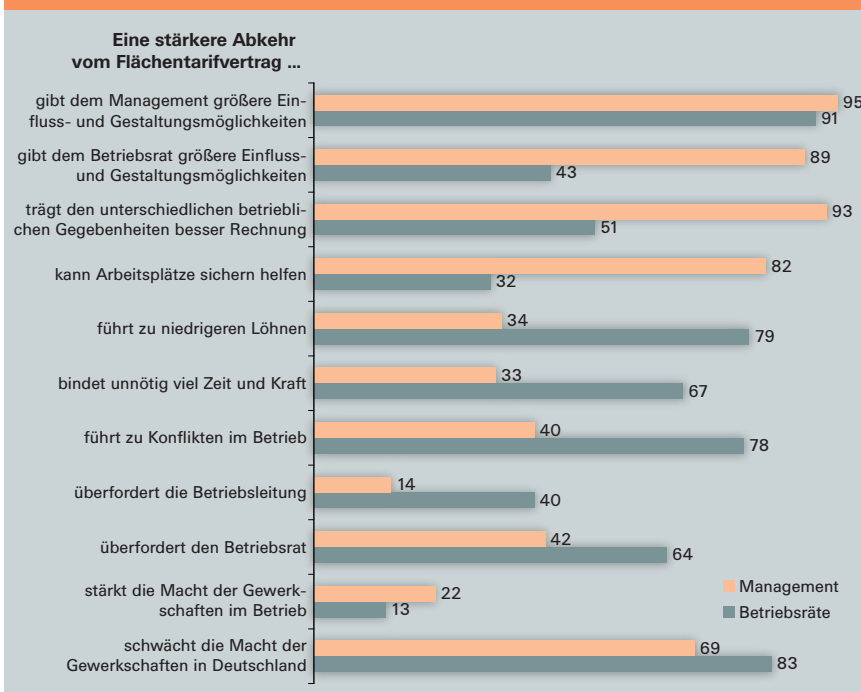
*Prof. Dr. Werner Nienhüser, Lehrstuhl für Personalwirtschaft, Universität Duisburg-Essen*  
Kontakt: [werner.nienhueser@uni-due.de](mailto:werner.nienhueser@uni-due.de)



*Heiko Hoßfeld, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl für Personalwirtschaft, Universität Duisburg-Essen*

Kontakt: [heiko.hossfeld@uni-due.de](mailto:heiko.hossfeld@uni-due.de)

**Abb. 1: Vermutete Folgen der Verbetrieblichung**



tieren, gehört die Aushandlung von flächendeckenden Tarifverträgen zu den zentralen Aufgaben der Gewerkschaften in Deutschland.

Würden Flächentarifverträge an Bedeutung verlieren, ginge dies mit einem Bedeutungs- und Machtverlust der Gewerkschaften einher, wenn sie nicht zugleich auf der betrieblichen Ebene Einfluss erhielten. Offenbar schließen aber sowohl Manager als auch Betriebsräte mehrheitlich aus, dass eine Abkehr vom Flächentarifvertrag und die damit verbundene Verlagerung auf Verhandlungen auf die Betriebsebene eine betriebsnähere gewerkschaftliche Tarifpolitik und eine Ausweitung des Einflusses auf dieser Ebene bewirken könnte. Denn Gewerkschaften könnten mit einzelnen Betrieben Tarifverträge aushandeln.

Eine solche „betriebsnahe Tarifpolitik“ könnte die Gewerkschaften stärken anstatt sie zu schwächen. Dass Managern solche Gedanken fernliegen, mag verständlich sein. Dass aber Betriebsräte diese Möglichkeit mit großer Mehrheit ausschließen, ist bemerkenswert. Man traut den Gewerkschaften entweder nicht zu, auf Betriebsebene stärker als bisher aktiv zu werden oder man meint,

dass mit einer Verbetrieblichung einhergehende rechtliche Änderungen den Einfluss der Gewerkschaften auf Betriebsebene begrenzen.

Die Betriebsräte und Personalmanager wurden auch danach befragt, ob sie das Flächentarifvertragssystem eher ablehnen oder befürworten. Beide Parteien konnten sich zustimmend oder ablehnend zu der Aussage äußern, dass in Tarifverträgen nur noch Rahmenvorschriften vereinbart und

diese dann auf betrieblicher Ebene umgesetzt werden.

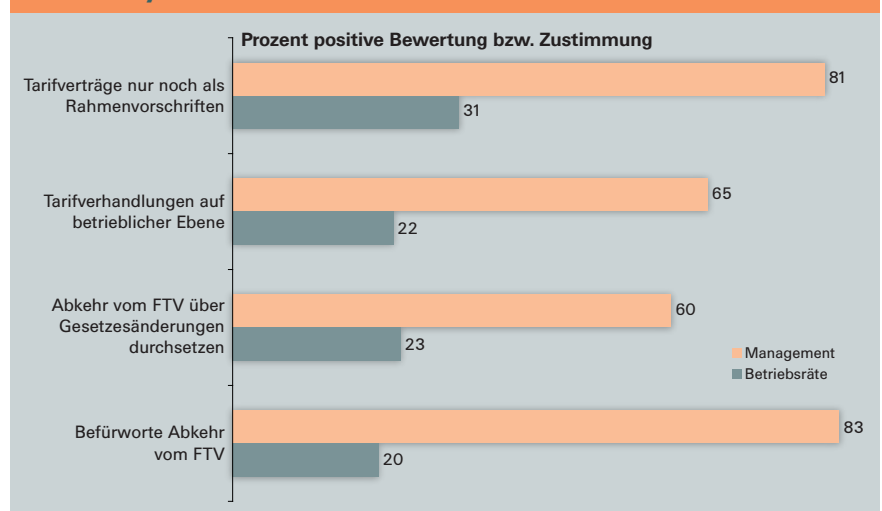
Sie wurden zudem gefragt, ob sie Tarifverhandlungen stärker auf die betriebliche Ebene verlagern wollen, ob eine Abkehr vom Flächentarifvertrag über Gesetzesänderungen durchgesetzt werden sollte und ob sie alles in allem eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag befürworten. In allen vier Fragen unterscheiden sich die Antworten der Betriebsräte deutlich von denen der Personalverantwortlichen. (Abb. 2)

Während die Personalmanager die Abkehr vom Flächentarifvertragssystem mehrheitlich positiv sehen, stehen die Betriebsräte einer solchen Verbetrieblichung in der Mehrzahl ablehnend gegenüber. Es zeigen sich Unterschiede bei der Beantwortung der einzelnen Fragen, insbesondere bei den Managern: Die überwiegende Mehrheit befürwortet die Tendenz zur Verbetrieblichung. Ein wesentlich geringerer Teil befürwortet die konkrete Verlagerung von Tarifverhandlungen auf die betriebliche Ebene sowie die gesetzliche Abschaffung des Flächentarifvertrages.

### Klare Ablehnung

Dagegen spricht sich nur rund ein Fünftel der Betriebsräte für Verbetrieblichung aus. Lediglich die Tendenz, in Tarifverträgen nur noch auf

**Abb. 2: Bewertung der Abkehr vom Flächentarifvertragssystem**



betrieblicher Ebene auszufüllende Rahmenvorschriften zu vereinbaren, wird etwas weniger negativ gesehen, hier stimmt knapp ein Drittel zu.

Die Manager wurden darüber hinaus danach gefragt, mit welchem Verhandlungspartner sie – vorausgesetzt, sie könnten frei entscheiden – am liebsten über Lohn und Arbeitszeit verhandeln würden: mit dem Betriebsrat, mit der Gewerkschaft oder mit anderen Belegschaftsvertretern. (Tab.)

Bevorzugter Verhandlungspartner der Manager	Prozent
Gewerkschaften (n = 65)	7
Betriebsrat (n = 710)	73
Andere Vertreter der Belegschaft (n = 192)	20
N	967

### Negative Haltung

Rund drei Viertel (73 Prozent) bevorzugen Betriebsräte als Verhandlungspartner. An zweiter Stelle folgen mit einem Fünftel (20 Prozent) andere Vertreter der Belegschaft. Erst an dritter Stelle stehen mit sieben Prozent die Gewerkschaften. Das Bild ist deutlich: Manager haben insgesamt eine negative Haltung gegenüber dem System der Flächentarifverträge und wollen eher mit Betriebsräten als mit

Gewerkschaften verhandeln. Dass die Gewerkschaften durch eine betriebsnahe Tarifpolitik im Betrieb an Einfluss gewinnen könnten, schließen Manager und Betriebsräte weitgehend aus.

Zusammenfassend: Personalmanager befürworten mehrheitlich eine Verbetrieblichung und sehen eher positive Effekte, Betriebsräte hingegen stehen ihr in der Mehrzahl ablehnend gegenüber und assoziieren mit Verbetrieblichung negative Folgen. Dies überrascht wenig.

Überraschend ist dagegen, dass Manager eine recht einfache und durchgängig positive Sicht der Verbetrieblichung haben. Die Möglichkeit, dass eine Situation des „Häuserkampfes“ mit massiven Auseinandersetzungen zwischen Betriebsleitung und gegebenenfalls kampfstarken und -willigen Arbeitnehmervertretern entstehen könnte, scheint kaum bedacht zu werden.

Gleichwohl rechnet auch bei den Managern gut ein Drittel mit verstärkten Konflikten und unnötigem Zeit- und Kraftaufwand. Vielleicht meint man, dies in Kauf nehmen zu können für die Vorteile, die man sich verspricht. Dabei scheint nicht bedacht zu werden, dass dies den sozialen Frieden als Produktivkraft und kollektives Gut schwächen könnte.

Insgesamt zeigen die Befunde vor allem bei den Folgen einer Verbetrieb-

lichung ein deutlich komplexeres Bild als Arbeiten, die lediglich Lohneffekte der Verbetrieblichung untersuchen. Wenn man die ökonomischen Wirkungen analysieren will, sind mehr als nur Lohneffekte einzubeziehen. Schließlich kommt es auf den Gesamt(netto)effekt an. Zumindest ist nicht auszuschließen, dass die Transaktionskosten (zum Beispiel Konflikte) größer sind als Lohneffekte und Flexibilitätsvorteile. Daher wäre es auch aus Sicht des Managements voreilig, Verbetrieblichung voranzutreiben.

### Internet-Tipp

Claus Schnabel: Verbetrieblichung der Lohnfindung und der Festlegung von Arbeitsbedingungen  
Böckler Stiftung, Düsseldorf 2008  
[www.boeckler.de/pdf/p\\_fomo\\_hbs\\_01.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_fomo_hbs_01.pdf)

### Lese-Tipp

Werner Nienhäuser, Heiko Hoßfeld: **Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure. Forschung für die Praxis.** Bund-Verlag, Frankfurt/Main 2008, ISBN-13 9783766339058, 12,90 Euro