

---

## Diskussion

### zu dem Referat von Walter Riester „Tarifpolitik im Umbruch“\*

---

Michael Geuenich (Mitglied des Geschäftsführenden Bundesvorstands des DGB): Walter Riester hat von der Fragwürdigkeit der Lohnkosten als Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit gesprochen. Ich möchte an einem Beispiel zeigen, was das heißt: In den letzten eineinhalb Jahren hat die britische Währung gegenüber der D-Mark etwa 20 Prozent an Wert verloren. Nun müsste man ja meinen - wenn die Theorie, die die deutschen Arbeitgeber vertreten, stimmt —, daß es dort zu einer Hochkonjunktur gekommen ist — weit gefehlt: Großbritannien exportiert trotz der Abwertung heute weniger als vor eineinhalb Jahren. Das heißt, das Kostenargument im Hinblick auf den Lohn kann hier nicht die Rolle gespielt haben, die ihm bei uns gern zugewiesen wird.

Es war von Sozialklauseln, etwa im GATT-Abkommen, die Rede. Der Internationale Bund Freier Gewerkschaften (IBFG) zum Beispiel bemüht sich seit zwei Jahrzehnten darum. Bisher haben insbesondere die Freihändler strikt dagegegenthalten. Aber zumindest auf europäischer Ebene bahnt sich so etwas wie eine geistige Wende an. Jedenfalls bleibt die Gefahr bestehen, daß soziale Komponenten in entsprechenden Abkommen durch Währungsparitäten unterlaufen werden.

Was die Frage von tariflichen Vereinbarungen angeht, die nationale Grenzen überschreiten, habe ich mir noch kein abschließendes Urteil gebildet. Deshalb würde ich gern die Meinung von Walter Riester dazu hören. Ich glaube, Formelkompromisse werden uns auf die Dauer nicht weiterhelfen; wir müssen in den europäischen Gremien schon deutlich sagen, wie wir es denn halten wollen.

Walter Riester: Wenn wir soziale Standards durchsetzen wollen, müssen wir zunächst entscheiden, ob wir das auf Branchenebene oder branchenübergreifend regeln wollen. Voraussetzung für eine branchenübergreifende Regelung ist, daß wir zuerst einen politischen Prozeß in Gang setzen, der uns überhaupt in die Lage versetzt, diese Standards auch durchzusetzen. Das sehe ich leider im Moment noch nicht. Natürlich wäre mir eine branchenübergreifende Regelung lieber, das sage ich doch auch als Metaller. Aber wahrscheinlich werden wir die ersten Schritte in diese Richtung aus den Branchen heraus entwickeln müssen, wenn wir es überhaupt schaffen wollen. Wir müssen einen entsprechenden Druck machen, so wie wir ihn jetzt mit den auf der Ebene von internationalen Betriebsratsgremien vereinbarten Strukturen langsam entwickeln. Aber dieser Prozeß steht noch am Anfang.

---

\* Zusammenfassung der Diskussionsbeiträge nach einem Bandmitschnitt des Werkstattgesprächs „Tarifpolitik im Umbruch“ am 13. Januar 1994 in Düsseldorf.

Klaus Carlin (Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen): Die Gewerkschaften stehen vor der Frage, welchen Teil der Arbeitnehmerschaft sie eigentlich meinen, wenn sie über organisierte Arbeitnehmer sprechen. Geht es uns wirklich nur um die traditionellen Arbeiter, gemäß den Strukturen der fünfziger Jahre, und nur sehr bedingt um Angestellte? Bei dem, was Walter Riester über das Was und Wie der Produktion gesagt hat, habe ich mich sehr an zaghafte Diskussionen erinnert gefühlt, die wir im Banken- und im Versicherungsbereich führen, weil wir feststellen müssen, daß wir mit den klassischen Instrumenten der Gehaltspolitik nicht mehr sehr weit kommen; denn die Bedeutung des Gehaltstarifvertrages als Mindestnorm wird immer stärker durch außertarifliche Gestaltungselemente überdeckt. Auf großes Interesse stoßen wir dagegen, wenn wir uns mit denselben Angestellten über ihre Arbeitsbedingungen, ihre Gestaltungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten verständigen. Wir haben nur noch nicht die Kraft, die Organisationsformen gefunden, dies auch so kontinuierlich zu betreiben, daß wir diesen Gesichtspunkt auch betrieblich aufarbeiten und als Gestaltungselement im Tarifvertrag verankern können. Gibt es ein ähnliches Problem in der Metallindustrie?

Reinhard Bispinck (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des DGB): Walter Riester hat gesagt, daß es nicht ausreicht, die Tarifpolitik auf die Verteidigung des Bestehenden zu konzentrieren, obwohl das notwendig bleibt. Als Ausgangsbeschreibung ist das ohne Zweifel zu akzeptieren. Wenn man sich die Forderungen der Arbeitgeber nach Minusrunden, nach einem Abbau von tariflichen Leistungen anschaut, stehen wir in der Tat vor einer Renaissance der Schutzfunktion von Tarifverträgen, bei der wir in erster Linie die Mindestbedingungen halten müssen. Ich sehe allerdings die Gefahr, daß auf diesem Weg die gesamten tarifpolitischen Reformkonzepte der achtziger Jahre - vielleicht mit Ausnahme dessen, was wir in der Arbeitszeitpolitik erreicht haben - wieder in der Versenkung verschwinden. Daß wir auf die alte Zweiteilung zurückfallen, in Schlechtwetterzeiten nur die Schutzfunktion des Tarifvertrages zu sehen, um dann bei schönem Wetter erneut Reformkonzepte aus der Schublade zu holen. Ich vermute allerdings, daß das so nicht funktionieren wird, und zwar deswegen, weil die Entwicklung voranschreitet und man nicht in fünf oder zehn Jahren bruchlos an dem anknüpfen kann, was früher entwickelt wurde. Die Frage lautet also, ob es in Zukunft eine Verbindung von kurzfristiger, schutzorientierter Tarifpolitik und Gestaltungspolitik geben kann.

In der aktuellen Diskussion gibt es Überlegungen für eine „beschäftigungssichernde Arbeitszeitpolitik“. Die Faszination dieses Konzepts liegt darin, daß es über die aktuelle Tarifpolitik hinaus Perspektiven eröffnet. Zum Teil knüpft dieses Konzept auch an Überlegungen an, die wir bereits aus der Reformdiskussion kennen: Personalplanung, Qualifizierung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Schutz bei prekären Arbeitsverhältnissen und anderes mehr. Auf der anderen Seite sehe ich die große Gefahr, daß auch dieses Kon-

zept wieder in der Schublade verschwinden wird. Das passiert nicht 1994, aber vielleicht in der Tarifrunde 1995, wenn sich die erste Empörung, die moralische Entrüstung über die enorm ansteigende Massenarbeitslosigkeit wieder gelegt hat, wenn sich jener Gewöhnungsprozeß fortsetzt, den wir bei einer Million, dann bei zwei Millionen und jetzt bei dreieinhalb bis vier Millionen registrierten Arbeitslosen hatten. Möglicherweise wird 1995, wenn ein Silberstreif des Aufschwungs am Horizont erscheint, die Geldfrage wieder massiv in den Vordergrund rücken. Alles das, was wir jetzt an mittelfristigen Konzepten über beschäftigungssichernde Arbeitszeitpolitik diskutieren, könnte dann unter der Voraussetzung, daß beim Geld etwas reingeholt werden müsse, wieder verlorengehen. Die Frage ist, welche Möglichkeit es gibt, aus dem aktuellen Schwerpunkt „beschäftigungssichernde Arbeitszeit- und Tarifpolitik“ wirklich ein mittelfristiges Konzept zu machen, das Perspektiven für 1995/96 und darüber hinaus bietet.

Friedrich Buttler (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit): Ich bin von den Ausführungen Walter Riesters außerordentlich positiv angesprochen worden. Wenn er sagt, daß die Tarife, so wie sie sind, die gewandelten Anforderungen unzureichend wiedergeben, daß die Flächentarife eine Leistungsstruktur abbilden, die es so teilweise nicht mehr gibt, und daß sich Branchen nicht mehr vertreten fühlen, dann sind das die Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen. Und ich fand es sehr interessant, daraus von ihm die Folgerung zu lernen, daß Flächentarifverträge, die dieser gewandelten und differenzierten Realität Rechnung tragen wollen, anders ausgestaltet werden müssen. Dieser Gedanke überzeugt mich, auch hinsichtlich seiner Beschäftigungswirkungen, jedenfalls in den Bereichen, die er erwähnt hat.

Herr Riester hat in diesem Zusammenhang insbesondere über arbeitszeitpolitische Optionen gesprochen, er hat aber auch strukturpolitische Optionen angedeutet. Man kann sich leicht vorstellen, daß damit auch positive Beschäftigungswirkungen erzielt werden können, so daß sich die Tarifpolitik das Beschäftigungsschicksal derer, die arbeitslos sind, mit Nachdruck zu eigen macht. Dabei wird es allerdings auch Reibungs- und Konfliktpunkte geben, zum Beispiel wenn es um die Entwicklung von Produktions- und Organisationsformen geht, die häufig mit dem Schlagwort „lean“ bezeichnet werden und deren Einführung nicht unbedingt beschäftigungssichernd ist. Deswegen würde ich von Herrn Riester gerne noch mehr dazu hören, wie man diesen Zusammenhang von Tarifpolitik und Beschäftigung in positiver Weise verstärken kann, weil die Arbeitslosigkeit inzwischen eine Größenordnung erreicht hat, die an einer kritischen Schwelle für unsere Gesellschaft liegt. Sie wird einen neuen Sprung der Arbeitslosigkeit nicht noch einmal so scheinbar problemlos überstehen wie den Sprung über die erste und über die zweite Million. Irgendwann kommt der Tropfen, der das Faß zum Überlaufen bringt. Wir sollten nicht zu optimistisch sein, daß das System diese Herausforderung noch lange aushaken wird.

Walter Riester: Ich beginne mit der Frage von Reinhard Bispinck: Mich haben in den letzten Monaten und auch schon in den vergangenen Jahren viele, vor allem Gewerkschafterinnen, gefragt: „Ist das mit der 35-Stunden-Woche schon alles gewesen? Wann geht es dort weiter?“ Meine Antwort war meist, daß wir einen riesigen Regelungstau bei anderen tarifpolitischen Problemen haben, die wir zunächst angehen müssen. Es gibt außerdem ein formales Argument: Unsere Manteltarifverträge laufen bis Ende Dezember 1998. Noch bis vor wenigen Wochen hatten wir in der Republik die absurde Diskussion, daß auf dem Höhepunkt von Kurzarbeit, Massenentlassungen und steigender Arbeitslosigkeit die Forderung nach Arbeitszeitverlängerung fröhliche Urständ feierte. Mit der Regelung bei VW war diese ideologische Auseinandersetzung fast über Nacht verschwunden. Bei VW hat man sich Gedanken über die konkrete Lösung eines Problems gemacht. Wenn es gelingen würde, die Frage von Bandbreiten der Arbeitszeitgestaltung im Tarifvertrag zu regeln, könnte ich mir vorstellen, daß man ein erhebliches Stück in Richtung Beschäftigungssicherung vorankäme.

Herr Buttler hat nach der Verknüpfung von Tarif- und Industrie- bzw. Strukturpolitik gefragt. Mein Hinweis, daß in meinem ehemaligen Bezirk ein Arbeitskreis existiert, in dem sich ein wichtiger Industrieverband gemeinsam mit der IG Metall Gedanken macht, wie zukünftig Arbeit organisiert wird und dazu Empfehlungen ausspricht, ist ein gutes Beispiel dafür. Dieser Arbeitskreis hatte einen Vorläufer, der sich mit den Problemen im Werkzeugmaschinenbau befaßt hat. Dort haben wir uns mit dem Industrieverband darüber unterhalten, wie wir die zukünftigen Wachstumsmärkte sehen. Dabei sind wir nicht so sehr auf Südostasien gekommen, sondern auf die Durchsetzung neuer Leitbilder bei der Produktentwicklung. Die Einrichtung solcher Konversionskreise ist eine mögliche Option, die wir mit Hilfe der Tarifpolitik zwar nicht erzwingen, aber fördern können. Ich denke, daß Tarifpolitik hier sehr innovativ sein kann, und zwar in Bereiche herein, in denen wir sie bisher noch wenig entwickelt haben. Ich könnte mir durchaus vorstellen, das Was und Wie der zukünftigen Produktion stärker tarifpolitisch zu gestalten. Herr Buttler hat darauf hingewiesen, daß lean production eher die Tendenz hat, Beschäftigung überflüssig zu machen. Das ist richtig. Lean production fördert aber auch eine andere Tendenz, bei der Tarifpolitik in hohem Maße gefordert ist: Der Ansatz, bisherige Leistung überflüssig zu machen, neue Anforderungen an die Beschäftigten zu definieren, beinhaltet auch ein Leistungsbild, das viele Leistungsschwächere nicht erfüllen können. Für die Tarifpolitik heißt das, daß sie Instrumente entwickeln muß, die möglichst viele Menschen mittels Qualifikation, mittels Veränderungen von Produktionsanlagen, von Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung im Beschäftigungsprozeß halten. Deswegen bin ich dagegen, einen derartigen Prozeß schlicht abzulehnen. Wir sind vielmehr gefordert, ihn aus unserer Interessenlage heraus zu gestalten.

Günter Brakelmann (Ruhr-Universität Bochum): Ich habe bei aller Freude an dem, was Walter Riester gesagt hat, ein Unbehagen. Es hat sich - sowohl bei

VW als auch bei Opel - zwar gezeigt, daß die deutschen Arbeitnehmer bereit sind, in einer Krisensituation mitzuhelfen, aber wo ist eigentlich die Schmerzgrenze? Die Arbeitnehmer sind offensichtlich bereit, auf Einkommenszuwächse zu verzichten oder sogar so weit zu gehen, eine Einkommensminderung hinzunehmen, wenn sie dafür in einem kontinuierlichen Arbeitsverhältnis bleiben. Wenn dieser Versuch, die galoppierende Arbeitslosigkeit über niedrigere Tariflöhne zu bekämpfen, gelingt, bedeutet das auf der anderen Seite nicht auch, daß die Vermögensseite stärker aus dem Rennen herauskommt als sie hineingegangen ist? Ich leite daraus folgende Frage ab: Wieweit sind bei den Gewerkschaften eigentlich die Überlegungen gediehen, sich den Forderungen nach Einführung eines Investivlohns zu nähern? Denn wenn das nicht geschieht, endet das Ganze langfristig in einer Zunahme der ungleichen Vermögensbildung in der Bundesrepublik Deutschland. Natürlich ehrt es die Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften, daß sie einen Beitrag leisten wollen, aber wäre es in der jetzigen Situation nicht kreativ, nicht nur einen Lohnverzicht mitzutragen, sondern gleichzeitig eine viel engere Beteiligung an dem sich notwendig ergebenden Wachstum des Investivkapitals zu fordern? Ansonsten würde die deutsche Arbeitnehmerschaft wieder einmal eine Krise der deutschen Geschichte bewältigen, ohne hinterher zu den Gewinnern zu gehören.

Claus Schäfer (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des DGB): Der Investivlohn ist keine Art von Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, sondern eine Form von Vermögenseinbildung. Er läuft auf eine Variante von Lohnzurückhaltung hinaus. Ein richtiger Weg hegt dagegen in der Arbeitszeitverkürzung: Walter Riester hat gesagt, die Gewerkschaften könnten 5 Millionen Arbeitslose auf keinen Fall hinnehmen und in diesem Zusammenhang von verstärkter Notwendigkeit zu Arbeitszeitverkürzung gesprochen. Irritiert bin ich über die Version von der optionalen Arbeitszeitverkürzung. Die Irritation rührt daher, daß Optionalität einschließt, daß diese Arbeitszeitverkürzung auch von beiden Partnern umgesetzt wird, es aber keine Garantie dafür gibt. Das zweite Problem ist: Wer sorgt dafür, daß die Betriebe bei Nutzung von Optionalität nur soweit gehen, daß die vorhandene Beschäftigung sichergestellt wird, wie wir das jetzt bei VW gesehen haben. Eigentlich wäre es nötig, die Arbeitszeit soweit zu verkürzen, daß auch Arbeitslosigkeit abgebaut wird. So etwas kann man von einzelnen betrieblichen Vereinbarungen zur Arbeitszeitverkürzung nicht erwarten. Deshalb müßte eigentlich neben der Optionalität noch eine breite, mehr oder weniger für alle wirksame Arbeitszeitverkürzung realisiert werden.

Gerhard Bosch (Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen): Wenn wir über strategische Tarifpolitik reden, brauchen die Gewerkschaften am Ende nicht nur die Unterschrift der Arbeitgeberseite unter dem Vertrag, sondern auch die Zustimmung ihrer Mitglieder. Diese müssen die Richtung mittragen. Wenn man sich mit Blick auf eine solche Voraussetzung die Erfahrungen in den Ländern anschaut, in denen bereits seit nahezu 20 Jahren eine Deregulie-

rung des Arbeitsmarktes stattfindet, wie in den USA, dann kommt man zu relativ deprimierenden Ergebnissen über die Möglichkeiten einer strategischen Tarifpolitik bei gleichzeitigem starken Personalabbau. Ich war im letzten Jahr in zehn amerikanischen Automobilbetrieben und bin relativ ernüchtert und schockiert wiedergekommen. Es gibt in den USA in bezug auf die Arbeitszeit keinerlei Solidarität; sie ist in der Krise völlig abhandengekonimen. Facharbeiter arbeiten in den USA 3 000 Stunden im Jahr, die längsten Arbeitszeiten gibt es also dort und nicht etwa in Japan, Überstundenrestriktion ist unbekannt. Am schlimmsten ist der Mangel an Kompetenz bei der zuständigen Gewerkschaft, die sich in ihrer Defensivposition verfangen hat. Insofern ist die Automobilarbeitergewerkschaft in bezug auf strategisches Denken für die Unternehmensleitungen kein interessanter Gesprächspartner mehr. Sie ist es auch nicht - um es zuzuspitzen - für einen Ingenieur oder für einen Arbeitswissenschaftler. Wer in den USA strategisch über das Thema Arbeitsgestaltung diskutieren will, der geht nicht zu den Gewerkschaften, weil er dort keine weiterführenden Hinweise bekommt. Er findet dort kaum kompetente Gesprächspartner, die findet er vielmehr auf der Managementseite, beim Staat und in der Wissenschaft. Erstmalig habe ich anschaulich gesehen, daß Großorganisationen an ihrem eigenen Starrsinn regelrecht kaputtgehen können. Für die deutschen Gewerkschaften heißt das: Ihr müßt auch für die Arbeitgeber als kompetenter Gesprächspartner interessant bleiben.

Ein zweiter Punkt: Walter Riester hat positive Aspekte von lean production genannt, aber es gibt eine zweite Seite, die unangenehmer für die Gewerkschaften ist: Lean production hat den negativen Nebeneffekt, daß die Fehlzeiten im Betrieb gesenkt, Lohnkürzungen durchgesetzt und Tarifverträge unterlaufen werden sollen. Das heißt, es wird auch um die Frage eines geordneten Rückzugs gehen. Wo ist da die Schmerzgrenze, die noch akzeptabel ist? Gibt es Entwicklungen, die man still laufenlassen kann? Ich kann mir vorstellen, daß solche Fragen schwer zu beantworten sind; gewisse Kompromißlinien lassen sich ja nicht offen diskutieren. Können die Gewerkschaften in diesem Bereich überhaupt haltbare Positionen entwickeln, oder schlägt der Markt alles, was strategisch denkbar ist, kaputt?

Jörg Wiedemuth (Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen): Ich stimme Reinhard Bispinck zu, daß Tarifpolitik keine Schönwetterveranstaltung sein darf. Im Gegenteil, gerade in Krisenzeiten stellt sich die Notwendigkeit in der Tarif politik gestalterisch und phantasievoll tätig zu werden. Es gibt dabei allerdings einen Widerspruch: Wenn ich in Krisenzeiten neue tarif politische Wege einschlage und mit relativ unkonventionellen Mitteln arbeite, die unter dem Strich auch Einschnitte in die Besitzstände der Beschäftigten bedeuten, unterhege ich der Gefahr, diese Gestaltungsorientierung ein Stückchen zu desavouieren, indem nämlich die Beschäftigten die Gestaltungspolitik als Eingriff in ihren Besitzstand wahrnehmen. Diese Gefahr besteht, wenn das nicht in konjunkturellen Hochphasen erfolgt. Ich brauche aber auf der anderen Seite für eine derartige Politik die aktive Beteiligung gerade der

Betroffenen, weil ich nicht davon ausgehen kann, daß ich sie auf dem Verhandlungswege mit der Arbeitgeberseite im Rahmen eines rationalen Diskurses durchsetzen kann, sondern dafür die Mobilisierungsbereitschaft der Belegschaften brauche. Ich habe jedenfalls im Bereich des Einzelhandels die Erfahrung gemacht, daß in solchen Situationen große Teile der Belegschaften erst einmal dazu neigen, das mit Klauen und Zähnen zu verteidigen, was sie haben - nämlich ihre Besitzstände. Das kann man ihnen auch überhaupt nicht vorwerfen. Nur macht das die ganze Sache natürlich nicht einfacher.

Walter Riester: Das Beispiel USA zeigt, wohin es kommen kann. Die deutschen Gewerkschaften sind demgegenüber in einer wesentlich besseren Position. Das muß auf Dauer nicht so bleiben. Wir müssen alles tun, damit wir nicht in eine ähnliche Entwicklung hineingeraten.

Es ist die Frage nach den Einschnitten in Besitzstände gestellt worden, die man, wenn schon, nur in Zeiten von Hochkonjunktur machen könne. Ich habe in der tarifpolitischen Praxis eher gegenteilige Erfahrungen gemacht. Heute, in der Krise, sehe ich zu meinem Bedauern, daß auf der betrieblichen Ebene eine Art von Opferbereitschaft vorhanden ist, die die Konkurrenz gegeneinander eher verstärkt und die Gewerkschaften ein Stück hinausdrängt. Vielleicht haben unter diesen Bedingungen produktive Einschnitte und Korrekturen und eine Neuorientierung tarif politischer Ziele sogar größere Chancen. Wir müssen es nur richtig angehen.

Was lean production angeht, sollten wir uns mit unseren Interessen offensiver einschalten. Tarifliche Regelungen in diesem Bereich kenne ich bisher noch nicht. In diesen Zusammenhang gehört die Beteiligung von Funktionären bei der Entwicklung von Tarifforderungen und ihren Durchsetzungsbedingungen. In Baden-Württemberg hat sich seit etwa zwei Jahren ein völlig veränderter Prozeß entwickelt, in den Überlegungen und Forderungen der Kollegen aus den Betrieben, etwa zum Entgelttarifvertrag eingehen. Das ist, trotz mancher Probleme, ermutigend. Daraus kann man auch etwas für die Beteiligung von Angestellten an konkreten Fragestellungen lernen. Einen ähnlichen Prozeß hätten wir bei IBM gebraucht, wo wir leider bisher nicht stark genug sind, um unsere Position gegenüber dem Management durchzusetzen. Dort müßte man mit den Beschäftigten ein Tarivertragsmodell entwickeln, mit dem man, bei gestärkter Mitgliederstruktur, in eine Auseinandersetzung hineingehen könnte.

Reinhard Bahn Müller (Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur, Tübingen): Zunächst möchte ich etwas zur optionalen Gestaltung von Tarifverträgen sagen: Die Ausdifferenzierung und Auffächerung der Tarifverträge wird eine Reihe von Folgeproblemen aufwerfen. Das betrifft zunächst die Umsetzung der qualitativen Regelungen; es gibt da so eine Art „Umsetzungsstau“. Viele Öffnungsmöglichkeiten und Möglichkeiten der betrieblichen Gestaltung werden einfach nicht genutzt, auch dort nicht, wo es starke Betriebsräte gibt. Das hegt nicht zuletzt daran, daß die Entlastungsfunktion der Tarifverträge

abnimmt und umgekehrt proportional die Arbeitsbelastung der Betriebsräte zunimmt. Sie verfügen in zeitlicher, sachlicher, qualifikatorischer Hinsicht nicht über genügend Kapazitäten, um damit vernünftig umgehen zu können und geraten zusehends in eine strukturelle Überforderungsfalle. Es ist zu überlegen, wie man sie aus dieser Falle herausholt, weil sonst das ganze System nicht funktionieren kann.

Dann möchte ich etwas zu den Regelungsebenen sagen. In der Tarif politik gibt es ein Spannungsverhältnis zwischen Zentralität und Dezentralität, das sich in letzter Zeit in Richtung einer Stärkung der betrieblichen Ebene verschoben hat, und dazwischen gibt es die Ebene des Tarifbezirks. In der Metallindustrie gab es immer einige Pilotbezirke. Die Sonderrolle von Baden-Württemberg hängt damit zusammen, daß diese Region in der Vergangenheit eine ökonomische Prosperität erreicht hat, die andere Bundesländer so nicht erzielt haben. Heute spricht dagegen einiges dafür, daß sich die ökonomischen Parameter der Bundesländer angleichen und wir in Zukunft keine derartige Sonderrolle mehr haben werden. Das heißt, daß die Bedeutung von Pilotbezirken schwindet. Damit ist der Trend verbunden, die Rolle der Zentrale zu stärken. Ich befürchte also, daß die mittlere Regulierungsebene in der Tarif politik an Bedeutung verliert.

Dritter Punkt: Mir fällt auf, daß die Frage einer solidarischen Tarif politik zwischen den Branchen kaum noch diskutiert wird. Wir reden heute - soweit ich die Diskussion verfolge — nur über die Tarif politik in den jeweiligen Branchen. Gibt es eigentlich noch so etwas wie eine solidarische Tarifpolitik zwischen den Gewerkschaften?

Wolfgang Lecher (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des DGB): Um uns herum in Europa ist die Situation, was die sektorale, aber auch die regionale Tarifpolitik angeht, sehr viel schlechter als in Deutschland. Das betrifft Frankreich, England, Spanien, aber das gilt inzwischen auch für Schweden, ein Land, das immer als Modellfall für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen angesehen wurde. In Schweden gibt es seit etwas über einem Jahr praktisch keine Bereitschaft der Arbeitgeber mehr, überhaupt Tarifpolitik zu machen. Sie haben sich vollkommen aus den Arbeitsbeziehungen gelöst. Die Deregulierung schlägt also inzwischen auf Länder durch, von denen wir das vor wenigen Jahren noch nicht einmal geträumt hätten. Auf der anderen Seite steht die Frage, ob die Herausbildung europaweit tätiger, transnationaler Konzerne ein Ansatz für Tarifpolitik sein könnte. Die Vorstellung, daß „Eurobetriebsräte“ ihre Informationen freiwillig an die nationalen Gewerkschaften weitergegeben werden, diese dann so etwas wie einen Kranz aus den in den jeweiligen Konzernen besonders starken Gewerkschaften bilden und mit dem jeweiligen Konzernmanagement in eine Unternehmenstarifpolitik eintreten, ist als Konzept für die Initiierung einer europäischen Tarifpolitik problematisch. Man hat es dabei nicht mit einer flächendeckenden Politik zu tun, sondern mit einer Politik, die sich auf diese großen Konzerne beschränkt. Die Internationalisierung der Tarif politik ist gerade für die deutschen Arbeitsbe-

Ziehungen gefährh'ch, weil bei uns der Flächentarifvertrag vorherrscht. Hinzu kommt die fehlende Deckungsgleichheit der einzelnen Branchen: Die Metallbranche in Frankreich ist nicht deckungsgleich mit jener in Italien, in Belgien und so weiter. Wenn es gelänge, zunächst in einem Kern europäischer Staaten, die sich möglicherweise auch zum Kern einer europäischen Währungsunion entwickeln, in den nächsten Jahren mittels Vereinbarungen den Branchenzuschnitt so anzugleichen, daß eine gewisse Identität entsteht, wäre das bereits eine relative Stärkung der Gewerkschaften gegenüber den Arbeitgeberpositionen in diesen Ländern. Dieser Schritt der Gewerkschaften, das zeigen alle bisherigen Erfahrungen mit der Ausgestaltung von Arbeitsbeziehungen, würde dazu führen, daß auch die Arbeitgeber sich dieser Struktur anpassen müßten.

Meine Frage ist, warum es eigentlich für die Gewerkschaften offensichtlich so schwer ist, diesen Schritt zu tun und durch international abgestimmte Branchengrenzen die Gegenseite quasi zu zwingen, in Tarifgespräche auf übernationaler Ebene einzutreten?

Wilfried Peper (Arbeitsdirektor Maxhütte Unterwellenborn GmbH): Mich haben einige Diskussionsbeiträge leicht irritiert. Wenn ich den Kollegen Riester richtig verstanden habe, dann hat er hier das strategische Konzept entworfen, die Tarifpolitik durch das Eröffnen von Optionen zielgerichteter zu gestalten, indem sie mit der Betriebspolitik verbunden wird und auch intelligente betriebsbezogene Einzelfall-Lösungen miteinbezieht - auch, um aus der leidigen Scheinalternative „Schutzfunktion in schlechten Zeiten und Gestaltungsfunktion in guten“ herauszukommen, denn wann wollen wir gestalten, wenn nicht jetzt, wo uns das Wasser bis zum Halse steht. Das Eröffnen von Optionen setzt natürlich die Beteiligung von Betriebsräten bei den betrieblichen Lösungen und das Einbeziehen von Mitarbeitern voraus. Ich glaube, daß sich die IG Metall das sehr wohl erlauben kann, weil einige Argumente, die mich hier irritiert haben, absolut unzutreffend sind, vor allem das Schreckgespenst, eine anspruchsvolle Tarifpolitik würde die Basis überfordern: Die Basis ist intelligenter als etliche Gewerkschaftskritiker glauben. Was die Gewerkschaften und was insbesondere die Betriebsräte in den neuen Bundesländern an intelligenten Lösungen eingebracht und getragen haben, zeigt doch sehr deutlich, daß dieser strategische Ansatz einer neuen Tarifpolitik sehr wohl mit dieser Gewerkschaftsbasis machbar ist. Wenn wir Irritationen an der Basis als Alibi für Betonköpfigkeit in der Strategie verwenden, stellen wir uns selbst ein Bein. Auch in der Tarifpolitik wird in Zukunft nicht mehr eine dicke Schraube gedreht, sondern viele kleine. Und wenn ich die abgestimmt drehe, dann kann ich bessere Wirkungen erzielen als wenn ich nur auf die eine angewiesen bin.

Burchard Bösche (Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten): Nur eine Bemerkung zum Investivlohn: Wir diskutieren in der NGG zur Zeit eine Variante davon, nämlich die Ansammlung von sogenannten Freizeitguthaben.

Das Problem dabei ist die mangelnde Sicherung, denn es handelt sich um Risikokapital, das sich tariflich nicht sichern läßt.

Meine eigentliche Frage gilt der Betriebspolitik, von der Walter Riester mehrfach gesprochen hat. Er hat die Unangemessenheit unserer Tarifverträge zu Recht als eine der Ursachen des Tarifbruchs erwähnt. Tatsache ist aber, daß die Anpassung der Tarifverträge an die heutigen Bedingungen um so schwieriger ist, je größer die Aufgaben sind, die wir uns vornehmen. Die Arbeitszeitverkürzung hat soviel Kraft gekostet, daß wir auf zehn Jahre hinweg die Modernisierung der Tarifverträge nicht in Angriff genommen haben. Folge davon ist, daß wir auf der betrieblichen Ebene Regelungen haben, die oft intelligenter und besser sind als das, was in den Tarifverträgen steht. Und wir haben sie Gott sei Dank. Aber dahinter steht dann eine bewußte gewerkschaftliche Basis oder ein gewerkschaftlich orientierter Betriebsrat, der weiß, wie er den Tarifvertrag auf betrieblicher Ebene für die Kolleginnen und Kollegen nutzt. Wenn wir strategische Ziele formulieren, müssen wir uns ganz genau ansehen, wie Betriebspolitik tatsächlich funktioniert.

Walter Riester: Ich möchte vorrangig auf den Aspekt eingehen, den Reinhard Bahnmüller mit dem Begriff des Umsetzungsstaus umschrieben hat, wonach die Betriebsräte überfordert sind und ihn mit einem anderen Aspekt verknüpfen, den Burchard Bösche angesprochen hat, nämlich der Verbindung von Betriebs- und Tarifpolitik. Ich greife ein konkretes Beispiel heraus, das wir gerade diskutiert haben: Wir haben in der IG Metall eine Zeitlang geglaubt, wir könnten die Frage der Leistungsgestaltung in einem gemeinsamen Entgelttarifvertrag als mitbestimmungspflichtige Entscheidung den Betriebsräten übergeben. Ich habe das relativ früh abgelehnt, weil ich es nicht für praktikabel halte, und zwar in doppelter Hinsicht: zuerst, weil es diesen Umsetzungsstau ja wirklich gibt und die Betriebsräte zusätzlich überfordert würden, wenn sie in allen Bereichen des Betriebes mitbestimmen und regeln müßten, welcher Umfang an Leistung abgefordert werden darf. Zum zweiten aber auch, weil sie inhaltlich völlig überfordert sind. Wenn wir jetzt trotzdem die Betriebsebene in die Ausgestaltung von Tarifverträgen miteinbeziehen wollen, dann deshalb, weil die Beschäftigten, die diese Leistung erbringen, Beteiligungsrechte bekommen müssen, weil sie als erste das Recht haben müssen zu benennen, wie sie ihre Arbeit organisieren wollen und was für sie akzeptabel ist.

Ein solcher Ansatz im Tarifvertrag, der verbunden ist mit den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats, beinhaltet kein anderes Verständnis von gewerkschaftlicher Betriebsarbeit. Nicht der Betriebsrat regelt das für die Beschäftigten, das würde nur wieder zu einem Regulationsstau führen, sondern wir verbinden diese beiden Ebenen: Die Beschäftigten selbst bekommen in einem wesentlich größeren Umfang Möglichkeiten, auf den Arbeits- und Leistungsprozeß nicht nur einzuwirken, sondern ihn auch zu gestalten. Auf dieser Grundlage kann sich, wenn der Prozeß entsprechend angelegt ist und vom Tarifvertrag unterstützt wird, ein ganz neues Verständnis und eine neue Qualität von Betriebspolitik entwickeln - es besteht zumindest eine Chance dazu.

Im übrigen: Auch im alten Lohnrahmentarifvertrag gibt es bereits über dreißig Positionen, nach denen Betriebsräte den Auftrag hatten, konkret zu sagen, wie die Norm für den Betrieb gestaltet werden soll. Wir haben uns immer gewundert, daß die Betriebsräte das in vielen Bereichen nicht umgesetzt haben. Warum? Weil die Beschäftigten selbst damit überhaupt nicht gefordert waren, gar nichts eingebracht haben und die Betriebsräte häufig überfordert waren. Die Verbindung dieser beiden Ebenen ist also eine wichtige tarifpolitische Voraussetzung für ein neues Verständnis von Betriebspolitik.