

---

Stephen J. Silvia

---

## Die Zukunft der Tarifpolitik\*

---

Prof. Dr. Stephen J. Silvia, geb. 1959 in Buffalo/New York, Studium der industriellen Beziehungen an der Cornell University und der Politischen Wissenschaften an der Yale University, lehrt an der American University in Washington/D.C.

In Deutschland haben sich die Rahmenbedingungen für Tarifverhandlungen seit 1980 zunehmend verschlechtert. Die Durchsetzung erfolgreicher Tarifpolitik war natürlich niemals einfach - man erinnere sich an die Mühen von Viktor Agartz und die schwierigen Tarifrunden in den ersten Nachkriegsjahren. In den achtziger Jahren war die Arbeitslosenquote auf rund 7,9 Prozent und damit im Vergleich zu den siebziger Jahren beinahe auf das Dreifache gestiegen, wohingegen das Produktivitätswachstum fast um die Hälfte gesunken war. Die Tarifverhandlungen in jenen Jahren brachten deutliche Widersprüche hervor. Umweltschützer und Gewerkschaftskritiker bemängelten zunehmend, daß der traditionelle Rahmen der Tarifverhandlungspolitik zu eng sei und bezichtigten die Gewerkschaftsführer, sie würden ihre Organisationen zu „Lohnmaschinen“ machen. Der Großteil der Mitgliedschaft hingegen gab der klassischen Lohnerhöhungspolitik weiterhin den Vorzug.

Die deutschen Gewerkschaften bewältigten diese Herausforderungen durch innovative tarifpolitische Aktionen und Strategien. Die traditionelle Forderung nach Verkürzung der Wochenarbeitszeit wurde erfolgreich wiederbelebt und jetzt als direktes Mittel zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit eingesetzt, die Grenzen des quantitativen Wachstums wurden durchbrochen und die *Flächentarifverträge* weiter ausgebaut. Gleichzeitig hielten die Gewerkschaften unverrückbar an der Forderung der Arbeitszeitverkürzung bei *vollem Lohnausgleich* fest, um einerseits die gesamtwirtschaftliche Kaufkraft zu erhalten, aber auch, um den Teil der Mitglieder, der primär an Lohnerhöhungen interessiert war, zufriedenzustellen. Durch die kluge Strategie der „Minimax“-Politik gelang es den Gewerkschaften, die Einführung der „schlanken Produktion“ zur Erhöhung ihrer Streikfähigkeit und Schlagkraft zu nutzen. Diese Taktik war so erfolgreich, daß die Regierung Kohl auf Drängen der Arbeitgeber 1986 den Paragraphen 116 des *Arbeitsförderungsgesetzes* novellierte, um die Wirtschaftskraft der Gewerkschaften zu schwächen und sie an einer weiteren Anwendung dieser Taktik zu hindern.

Die Politik der Arbeitszeitverkürzung hatte trotz ihrer Erfolge einen erheblichen Nachteil. Die Kampagne beanspruchte in den zehn Jahren bis zur

---

\* Der folgende Beitrag ist ein Auszug aus einer umfangreicheren Studie mit dem Titel „Between Pattern and Participation: German Industrial Relations since 1980“. Aus dem Amerikanischen übersetzt von Ruth Kritzer.

Erreichung dieses Zieles soviel Zeit und Energie, daß in vielen anderen Bereichen gewerkschaftlicher Tarifpolitik ein *Regulierungsstau* entstand.<sup>1</sup> In den neunziger Jahren verschärfte sich das Problem durch aktuelle Entwicklungen weiter. Die Gewerkschaften hatten über die Verkürzung der Arbeitszeit hinaus so gut wie keine Zeit zur Entwicklung tarifpolitischer Strategien und der Behandlung anderer zentraler Probleme der Beschäftigten. Statt dessen wandten sie sich - verständlicherweise — der Bewältigung der Aufgaben zu, die im Zuge der deutschen Einheit, der wirtschaftlichen Integration Europas, der Rezession der Jahre 1992 und 1993 sowie der inneren Umstrukturierung der Gewerkschaften entstanden waren. Auch wurde es immer schwieriger, einerseits am Prinzip des *Flächentarifvertrags* festzuhalten und andererseits die Mitgliedschaft an Entscheidungsprozessen zu beteiligen.

Bereits zu Beginn der achtziger Jahre zeigte sich deutlich, daß die klassische Arbeitsteilung zwischen Hauptamtlichen und Mitgliedern erhebliche Nachteile mit sich brachte. Die Gewerkschaft stellte den Mitgliedern tarifpolitische Verhandlungsstrategien, Verhandlungsführung und organisatorische Unterstützung zur Verfügung; die Gegenleistung der Mitglieder beschränkte sich jedoch auf die Zahlung von Beiträgen, auf Leistung von Loyalität und die Bereitschaft, den Anordnungen von oben passiv Folge zu leisten. Diese passive Haltung wurde durch Mängel in der Organisationspraxis verstärkt, die demokratische Beteiligung begrenzte. Eine weitere Schwächung ergab sich aus der Tatsache, daß die meisten Mitglieder, abgesehen von der Teilnahme an Streikaktionen, von aktiver gewerkschaftlicher Arbeit ausgeschlossen blieben. Folglich ging im Laufe der Jahre das Interesse an gewerkschaftlichen Veranstaltungen so sehr zurück, daß die Beschäftigten heute nur mit großer Mühe zu mobilisieren sind.

Trotz des Druckes der Ereignisse der letzten Jahre machten die Gewerkschaften den Versuch, in den Verhandlungen für *Entgelttarifverträge* (ERTV), d. h. auf mehrere Jahre abgeschlossene, sektorale Tarifverträge, auch seit langem anstehende Probleme inhaltlich zu berücksichtigen. Bei Unternehmen und Gewerkschaften bestand - wenn auch aus verschiedenen Gründen - schon seit den siebziger Jahren der Wunsch, die separaten ERTV für Arbeiter und Angestellte durch einen *einheitlichen Entgelttarifvertrag* (EETV) zu ersetzen. Obwohl die Tätigkeiten von Arbeitern und Angestellten im Lauf der letzten zwanzig Jahre zunehmend vergleichbarer geworden waren, sahen die bestehenden ERTV für Angestellte, die im Grunde genommen die gleichen Leistungen erbrachten, ein weit höheres Entgelt vor. Bediener von CNC-Maschinen oder Facharbeiter in der chemischen Industrie beispielsweise durchlaufen eine drei- bis vierjährige Fachausbildung. Sie sind eigenverantwortlich zuständig für die Programmierung der Geräte und die Überwachung des Produktionsablaufes und tragen außerdem zur ständigen Verbesserung von Effizienz und Design bei. Techniker im Ange-

---

<sup>1</sup> Diskussion zu dem Referat von Walter Riester „Tarifpolitik im Umbruch“ in: GMH 45,3/94, S. 161.

stelltenverhältnis und Verkaufskräfte durchlaufen ebenfalls eine drei- bis vierjährige Ausbildung, beziehen jedoch monatliche Gehälter, die weit über dem Arbeiterlohn liegen. Die älteren Entgelttarifverträge legen außerdem überdurchschnittlich starkes Gewicht auf Belastungen durch Dämpfe, Schmutz und Unfallgefahr und berücksichtigen intellektuelle Leistung und Führungsqualitäten bei der Einstufung der Beschäftigten in Lohngruppen nur wenig. Auch ist der Akkordlohn für moderne Produktionsmethoden, wie z. B. Gruppenarbeit, nicht mehr angemessen.<sup>2</sup>

Mit der Einführung einheitlicher Entgelttarifverträge hofften die Gewerkschaften, die Löhne der Arbeiter auf das Niveau der Angestellten heben zu können und die Gewerkschaften für Angestellte durch deren Eingliederung in den Gesamttarifvertrag gleichzeitig attraktiver zu machen. Die Arbeitgeber wiederum befürworteten den einheitlichen Entgelttarifvertrag in der Hoffnung auf steigende Flexibilität und sinkende Lohnkosten für Angestellte, deren Anteil an der Gesamtbelegschaft erheblich gestiegen war. Auf beiden Seiten bestand der Wunsch, die Anzahl der Lohngruppen in den ERTV von zwanzig auf etwa ein Dutzend zusammenzustrichen. Die Gespräche zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften über die Vereinheitlichung der Entlohnung in den achtziger Jahren fanden zwar auf gegenseitigen Wunsch statt, kamen jedoch aufgrund konträrer Zielsetzungen meist nur schwerfällig voran. Auf diesem Gebiet stellt die chemische Industrie die große Ausnahme dar.

#### Die IG Chemie und der Bundesentgelttarifvertrag

Die chemische Industrie war der erste Industriezweig, in dem ein EETV zustande kam. Der 1987 abgeschlossene *Bundesentgelttarifvertrag* (BETV) trat am 1. Januar 1988 in Kraft. Dieses Dokument stellte eine Kompromißlösung dar, die nach sechsjährigen schwierigen Verhandlungen durch ein Vermittlungsverfahren erzielt wurde. Der Vertrag sah zwar eine erhebliche Steigerung der Löhne von Arbeitern, die sich zum Facharbeiter qualifiziert hatten, vor, jedoch traten diese Bestimmungen über einen Zeitraum von sechs bis zehn Jahren, abhängig von der genauen Art der Beschäftigung, nur schrittweise in Kraft. Im Gegensatz dazu mußten einige der im Verkaufsbereich Beschäftigten anfänglich eine Gehaltsminderung hinnehmen, die allerdings durch Einführung eines dynamischen Entgeltes wettgemacht wurde, so daß die Gehälter der Betroffenen innerhalb kurzer Zeit wieder das bisherige Niveau erreichten. In diesem Vertrag wurde ein monatliches Einkommen für alle Angestellten der chemischen Industrie festgelegt, jedoch wurden Leistungslöhne als Bestandteil des Gesamtentgelts redefiniert und entsprechend vermindert.<sup>3</sup>

---

2 Hartmut Meine/Hilde Wagner, Einheitlicher Arbeitnehmerstatus und gemeinsame Entgelttarifverträge für Arbeitnehmer und Angestellte, in: WSI-Mitteilungen 12/93, S. 757-59.

3 Gottlieb Förster/Peter Hausmann, Der Bundesentgelttarifvertrag der chemischen Industrie. Geschichte, Erfahrungen und Perspektiven, in: WSI-Mitteilungen 12/93, S. 782-98; Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik, Bundesentgelttarifvertrag mit Kommentar, Hannover 1988.

In der Praxis verringerte sich der Abstand der Entlohnung von Arbeitern und Angestellten der chemischen Industrie durch die lange Phase der schrittweisen Umsetzung des BETV in der Tat nur sehr langsam. Ein Teil der Angestellten - besonders die von Gehaltskürzungen Betroffenen - war über den BETV verärgert. Die IG Chemie konnte bei dieser Beschäftigtengruppe als Folge des Einheitstarifvertrags wenig Fortschritte bei der Gewinnung neuer Mitglieder erzielen. Auch bei manchen Arbeitern wurden Beschwerden laut, da der Tarifvertrag die alte hierarchische Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten in einigen Bereichen immer noch beibehielt. Der BETV wurde von der IG Chemie, wie in der Branche seit langem üblich, auf zentraler Ebene verhandelt, so daß die Basis an seinem Zustandekommen nur wenig beteiligt war. Die IG Metall dagegen begann, neue Wege zu beschreiten.

#### Die Reform der Entgelttarifverträge bei der IG Metall

Nachdem feststand, daß die Entgelttarifverträge in der Metallindustrie noch vor Ablauf der geltenden Tarifverträge Ende der neunziger Jahre dringend erneuert werden mußten, begannen sowohl Arbeitgeber wie auch Gewerkschaften Mitte der achtziger Jahre mit der Ausarbeitung neuer Entwürfe. Besonders die Arbeitgeber der Metallindustrie waren mit den völlig veralteten Entgelttarifverträgen äußerst unzufrieden. Einige Verträge enthielten sogar noch Bestimmungen für nicht mehr existente Arbeitsplätze, wie z. B. Lochkartenstanzer. Aufgrund dieser Unzufriedenheit begannen Unternehmensleitungen einiger großer Firmen wie Audi, BMW und Opel mit der Ausarbeitung hauseigener Entgelttarifverträge zu experimentieren. Andere Betriebe erwogen, aus dem Arbeitgeberverband auszutreten bzw. gar nicht erst beizutreten, um freie Hand für die Erprobung neuer Formen der Arbeitsorganisation zu haben. Der sich anbahnende Zusammenbruch des Flächentarifvertrags und die Angst vor *Verbandsflucht* waren ein gewaltiger Anreiz für die Modernisierung der Entgelttarifverträge in der Metallindustrie.

Im Frühjahr 1991 legte die Tarifabteilung des IG-Metall-Vorstandes in Frankfurt einen Vorschlag für einen neuen ERTV vor, der, wie üblich, von der Zentrale erarbeitet worden war und den Mitgliedern unter dem Titel *Tarifreform 2000* präsentiert wurde. Der Vorschlag befürwortete die Vereinheitlichung der Entlohnung von Arbeitern und Angestellten in einem gemeinsamen ERTV, die Bemessung der Löhne und Gehälter auf der Grundlage von Qualifikation an Stelle von Arbeitsplatzbeschreibungen oder Dauer der Betriebszugehörigkeit, die gesetzlich verankerte Pflicht zur Fortbildung und eine Erweiterung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Der Arbeitgeberverband Gesamtmetall reagierte im folgenden Jahr mit der Veröffentlichung einer Broschüre mit dem Titel „*Vorsicht Falle!*“, in der die Arbeitgeber im Metallbereich vor den angeblichen Gefahren und Fallstricken der Tarifreform 2000 gewarnt wurden. In dieser Broschüre wurde behauptet, daß die Vorschläge der IG Metall zunächst zwar recht verlockend aussähen, sich bei näherem Betrachten jedoch als teures Paket erwiesen, und außerdem die

Kontrolle der Unternehmensleitung über den Arbeitsplatz stark beschnitten. Der IG Metall wurde durch die Reaktion des Verbandes Gesamtmetall bewußt, daß sie ihre Konzepte für einen neuen ERTV nur dann verwirklichen könnte, wenn es gelänge, die Mehrheit der Mitglieder dafür zu mobilisieren.

Trotz noch bestehender erheblicher Differenzen wurde die erste Verhandlungsrunde für einen neuen ERTV von der IG Metall und den Arbeitgebern 1991 gleichzeitig in den drei Tarifverhandlungsgebieten Baden-Württemberg, Hamburg und Nordrhein-Westfalen anberaunt. Beide Seiten erhofften sich von dieser Vorgehensweise schnellere Fortschritte, da die Verhandlungsführer der drei Tarifzonen bei der Erarbeitung eines für die übrigen Tarifgebiete richtungsweisenden Modells miteinander wetteiferten.

Als die Gewerkschaft im Herbst 1992 in den drei Tarifgebieten zu Versammlungen aufrief, um die nächste Verhandlungsrunde für die ERTV zusammen mit den Mitgliedern vorzubereiten, trat das anhaltende Problem der Mitgliedermobilisierung mit unübersehbarer Schärfe und Deutlichkeit zutage. Nur wenige Mitglieder folgten dem Aufruf der Gewerkschaft, da die Mehrheit diese Versammlungen wohl als Zeitverschwendung betrachtete. Die IG Metall-Zentrale hatte ja bereits einen Entwurf des ERTV auf der Grundlage von Tarifreform 2000 erstellt, und die Mitglieder wußten aus Erfahrung, daß Gewerkschaftsfunktionäre Vorschläge der Mitglieder normalerweise unbeachtet ließen und die Verhandlungen einfach auf der Grundlage der bereits bestehenden Vorgaben weiterführten.

Der mißglückte Versuch der Mobilisierung der Basis führte immerhin dazu, daß im Bezirk Stuttgart die gesamte Kampagne neu überdacht wurde. Die Stuttgarter Bezirksleitung ließ sich zunächst von einer Gesellschaft für Projektmanagement beraten und entwarf dann für das Vorgehen bei Tarifverhandlungen eine von der bisherigen hierarchischen, zielorientierten Methode abweichende Strategie, die auf Partizipation und prozeßgesteuertem Vorgehen beruhte. Das *Projekt Entgelttarif* verfolgt zwei Ziele: Einbindung von Erfahrungen und Beteiligung der Mitglieder zur Verbesserung der Verträge sowie Einführung von mehr Demokratie innerhalb der Gewerkschaft durch Partizipation und prozeßgesteuertes Vorgehen. Ein weiteres Ziel bestand in der Entwicklung neuer Instrumente für Tarifverhandlungen, die sowohl den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkamen als auch den wirtschaftlichen, politischen und sozialen Verhältnissen des 21. Jahrhunderts besser entsprachen.<sup>4</sup>

Das Projekt Entgelttarif wendet sich von der früheren Vorgehensweise, bei der ein fertiger Vertragsentwurf vorgelegt wurde, ab und ersetzt diese durch schrittweises Erarbeiten eines Vertrages in einer Reihe von intensiven Gesprächen auf der Grundlage von Interaktion und Partizipation. Das Projekt Entgelttarifvertrag nimmt seinen Anfang mit Untergruppen von Arbeitnehmern auf lokaler Ebene. Sie beschäftigten sich mit einem bestimmten Thema

---

<sup>4</sup> IG Metall Bezirk Stuttgart, Wir brauchen Ihren Sachverstand. Pro Projekt Entgelttarif; Stuttgart 1993.

und gehen dabei von einem Fragenkatalog aus, der von Bezirksleitung als Diskussionshilfe erarbeitet wurde. Jede Untergruppe leitet ihre Diskussionsergebnisse an eine von vier Hauptgruppen weiter. Jede von ihnen wiederum hat sich auf einen Abschnitt des zukünftigen Vertrages spezialisiert. Die Hauptgruppen fassen die Ergebnisse der Untergruppen zusammen und leiten sie an die Steuerungsgruppe des Bezirkes weiter. Diese koordiniert den Gesamtprozeß und nutzt das ihr zugeleitete Material, um Vorschläge für den Vertragsabschluß zu erarbeiten. Viermal im Jahr trifft sich eine Vollversammlung. Sie setzt sich zusammen aus den 200 Mitgliedern der Tarifverhandlungskommission des Bezirkes und steht außerdem jedem interessierten Mitglied offen. Auf diese Weise können über 400 Gewerkschaftsmitglieder direkt in den Prozeß des Vertragsentwurfs einbezogen werden. Dies übersteigt die Zahl der normalerweise an diesem Prozeß Beteiligten um das Zehnfache. Nach anfänglicher Skepsis und Befürchtungen, daß die IG Metall bei den Mitgliedern zu hohe Erwartungen wecke, führte der Arbeitgeberverband der Metallindustrie von Baden-Württemberg parallele Strukturen innerhalb seiner Organisation ein, so daß jetzt zweimal jährlich eine Zusammenkunft mit der Projektplenumsgruppe stattfindet. Beim Projekt Entgelttarif sind mehrere Auswertungsphasen eingebaut. Es wurde 1994, als die Hälfte der für das Projekt angesetzten Zeit vergangen war, überprüft. Dadurch wird den Planern die Möglichkeit gegeben, Fehler rechtzeitig zu beheben und Probleme, die andere Gewerkschaften mit der internen Reform hatten, von vornherein zu vermeiden.<sup>5</sup> Ursprünglich sollte mit Hilfe des Projektes Entgelttarif bis Mitte 1995 ein vollständiges Vertragswerk erarbeitet werden. Die auf Arbeitgeberseite nach der Tarifrunde 1995 entstandene Haltung der Verbitterung führte allerdings zu Verzögerungen, so daß der zeitliche Rahmen für die endgültige Fertigstellung des Vertrages auf Anfang 1996 erweitert werden mußte.

Obwohl einige eher traditionell eingestellte Gewerkschaftsmitglieder befürchteten, daß Vorhaben wie das Projekt Entgelttarifvertrag die traditionelle Rolle der Gewerkschaften als *Gegenmacht* zum Kapitalismus zunichte machen würde, betonen die Befürworter dieses Projektes immer wieder, daß die Gewerkschaften nur durch Experimentieren, Verbesserung der Methoden und allgemeine Einführung von dezentralisierten und prozeßorientierten Projekten überhaupt Aussichten haben, bei der immer größer werdenden Gruppe von Beschäftigten im Dienstleistungssektor, erwerbstätigen Frauen sowie bei jungen Arbeitnehmern, die sich traditionell nicht als den Gewerkschaften zugehörig empfinden, neue Mitglieder zu gewinnen.<sup>6</sup>

Natürlich verlief das Projekt Entgelttarif nicht immer ohne Schwierigkeiten. Erstens ist das Projekt mit großem Zeitaufwand verbunden, zweitens war es immer wieder schwierig, Überschneidungen und doppelte Arbeit zu

---

5 Reinhard Bahn Müller, Tarifbewegung als Projektmanagement. Neue Wege bei der Entwicklung eines einheitlichen Entgelttarifvertrags in der Metallindustrie Baden-Württembergs, in: WSI-Mitteilungen 12/93, S. 826.

6 IG Metall Bezirk Stuttgart, Pro, 2/1993, 8.1.

vermeiden und die Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Gruppen zu gewährleisten. Eine weitere Herausforderung bestand darin, bei allen Vorschlägen, Dokumenten und Modellen den Überblick über das Gesamtprojekt zu behalten, und die Koordination der Arbeit der verschiedenen Gruppen und Ausschüsse verlangte oft großes Geschick. Dazu kamen häufige Auseinandersetzungen zwischen Vertretern der traditionellen Richtung und dem leitenden Gremium des Projektes Entgelttarif und die fast unüberwindliche Schwierigkeit, ein ausgewogenes Verhältnis von Partizipation und Verhandlungen selbst in der Phase zu gewährleisten, in der die verschiedenen Parteien begannen, Gegenvorschläge auszutauschen. Trotz all dieser Nachteile sind die Projektteilnehmer der Überzeugung, daß sich das Projekt Entgelttarif im Vergleich zu allen anderen möglichen Optionen als bisher beste Alternative zur traditionellen Tarifverhandlungsstrategie erwiesen hat.<sup>7</sup>

Die Tarifvertreter der baden-württembergischen Metallindustrie waren nicht bereit, sich mit Belangen der Arbeitsorganisation auseinanderzusetzen. Man beschränkte sich auf die Neubewertung der tariflichen Einstufung der Arbeitsplätze, um die Einführung der Gruppenarbeit zu beschleunigen. Die IG Metall stellte daraufhin eine Prioritätenliste der Themen auf, die über die Arbeitsplatzbewertung hinaus für die Beschäftigten von besonderer Bedeutung waren. Dazu gehören unter anderem Maßnahmen zur Regelung der Arbeitsintensivierung, ein Organisationsrahmen für Gruppenarbeit und interne Aufstiegsmöglichkeiten. Allerdings wurde im IG Metall-Bezirk Stuttgart vor kurzem eingeräumt, daß die einzige umsetzbare Möglichkeit zur Angleichung der Entlohnung von Facharbeitern und technischen Angestellten darin besteht, die Gehälter der technischen Angestellten über mehrere Jahre hinweg langsamer ansteigen zu lassen. Diese Entscheidung führte bei vielen technischen Angestellten zu erheblichem Unmut und verursachte für die IG Metall weitere Schwierigkeiten bei der Mitgliederwerbung unter den Angestellten. Die Deutsche Angestelltengewerkschaft plant zu diesem Thema sogar eine Protestaktion, die teilweise wohl auch dazu dient, auf Kosten der IG Metall neue Mitglieder zu gewinnen.

Das größte Hindernis auf dem Weg zu weiteren Fortschritten besteht gegenwärtig in den Leistungskriterien. Beide Seiten befürworten die Erhöhung der Flexibilität der Arbeitsplätze durch Einführung einer „Liste“ von Leistungskriterien, aus denen der Arbeitgeber einzelne Bereiche auswählt. Die Vertreter der IG Metall bestehen auf einem festen Katalog von Leistungskriterien, aus dem Betriebsrat und Arbeitgeber gemeinsam eine Auswahl treffen. Der Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg und Südwestmetall wiederum fordern, daß die Betriebe individuell auch andere Kriterien anwenden dürfen und der Katalog nur als Bezugsrahmen gilt.

---

<sup>7</sup> Bahnmüller, S. 826-28.

### Ausblick

Den deutschen Gewerkschaften ist es gelungen, im Bereich der Tarifverhandlungen die Katastrophe des Zusammenbrechens der Flächentarifverträge abzuwenden, indem sie neue Strategien schufen und sich so an die veränderten Bedingungen anpaßten. Allein dieser Erfolg hebt die Gewerkschaften in Deutschland von Gewerkschaften in allen anderen Industrieländern, in denen Flächentarifverträge ertragsähnliche Strukturen zusammenbrachen, ab. Seit Ende der achtziger Jahre jedoch waren die Gewerkschaften im Zuge der deutschen Einheit, der Integration Europas und der Rezession der Jahre 1992 und 1993 vordringlich mit der Verteidigung des *Status quo* befaßt. Auf lange Sicht ist diese Politik zum Scheitern verurteilt. Walter Riester drückte dies folgendermaßen aus: „Wer den Flächentarifvertrag bewahren will, weil er ihn aus politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Gründen für zukunftsfähig hält, der muß in der Lage sein, ihn zu verändern. Die Verteidigung des Bestehenden alleine reicht nicht aus - wir können die gegenwärtige Etappe der Umbrüche nur überstehen, wenn wir die Entwicklung von Neuem selbstbewußt angehen.“<sup>8</sup>

Die wenigen Ansätze, die in den achtziger und neunziger Jahren über die reine Verteidigung von Positionen hinaus zur Bewältigung aktueller Probleme unternommen wurden, führten in den meisten Fällen dennoch sowohl innerhalb als auch außerhalb der Gewerkschaften zu heftigen Kontroversen. Auch das noch vielversprechende Programm der IG Metall, die in Baden-Württemberg versuchte, durch prozeßorientiertes Vorgehen einen einheitlichen Entgelttarifvertrag zu erarbeiten, wurde von Gewerkschaften und Arbeitgebern teilweise stark verunglimpft. Bei vielen Arbeitgebern, besonders außerhalb Baden-Württembergs, besteht die Befürchtung, daß das Projekt Entgelttarif ihren Entscheidungsbereich einschränken und die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer „gefährlich“ weit in die Bereiche von Investitionen und Personalentscheidungen ausdehnen würde. Traditionell linksgerichtete Gewerkschaftsmitglieder wiederum kritisierten das Projekt Entgelttarif wegen seines prozeßorientierten Vorgehens und der Tatsache, daß Streikmaßnahmen als Rückzug auf Rituale traditioneller Tarifpolitik dargestellt und nicht als Instrument der Einigung im Kampf der Arbeiterklasse betrachtet werden. Auf diese Weise, sagen sie, sei bei Tarifverhandlungsrunden eine Unterscheidung zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern oft kaum mehr möglich. Allerdings muß in diesem Zusammenhang auch betont werden, daß die IG Metall im Bezirk Stuttgart heute immer noch fähig und bereit ist, für die Durchsetzung des Entgelttarifvertrages zu streiken. Die Streikbereitschaft der Mitglieder hat sich laut Aussage der IG Metall durch ihre Teilhabe am Zustandekommen des Vertrages im Gegenteil eher noch erhöht.

Letztlich wird der Erfolg des prozeßorientierten Vorgehens bei Tarifverhandlungen an den damit erzielten Resultaten gemessen werden. Wenn durch

---

<sup>8</sup> Walter Riester, Tarifpolitik im Umbruch, in: GMH 45,3/94, S. 158.

das Projekt Entgelttarif wesentliche Verbesserungen des ERTV erzielt werden, könnte es zu einem wichtigen Instrument der Erneuerung der Gewerkschaften werden. Bisher allerdings ist ein solcher Erfolg keineswegs sicher. Zusätzlich hat das Projekt Entgelttarifvertrag die bereits diskutierten Begrenzungen und Nachteile. Auch ist nicht sicher, ob sich die prozeßorientierte Vorgehensweise für „einfachere“ Aufgaben wie z. B. die Erarbeitung von jährlichen Lohnforderungen eignet und ob das Projekt Entgelttarifvertrag außerhalb der sehr spezifischen Situation der baden-württembergischen Metallbranche überhaupt funktionieren kann.

Fest steht jedoch, daß sich die Gewerkschaften ohne grundlegende Überarbeitung des heutigen Tarifverhandlungssystem bei zu geringen Lohnabschlüssen den Unmut der Arbeitnehmer zuziehen und bei zu hohen Abschlüssen von Seiten der Arbeitgeber unter erheblichen Druck geraten werden. Das jetzige System bietet zunehmend weniger Raum für Kompromisse und Einigungen. Die Erfahrungen, die in Baden-Württemberg mit dem Projekt Entgelttarifvertrag gemacht wurden, könnten einen Weg aus diesem Dilemma weisen und dazu beitragen, nicht nur den Flächentarifvertrag zu bewahren, sondern durch Partizipation der Mitglieder der Gewerkschaft wirkliche Vorteile zu erzielen.

Die Zeiten sind sicherlich schwierig. Allerdings sind die deutschen Gewerkschaften im Gegensatz zu den meisten anderen Gewerkschaften nach wie vor fähig, besonders in Krisenzeiten ihre strategischen Potentiale zu mobilisieren. Dadurch konnten die Gewerkschaften die Phase der achtziger Jahre und die Zeit der Vereinigung Deutschlands überleben, als in anderen Teilen der Welt veränderte Bedingungen viele Gewerkschaften zusammenbrechen ließen. So ist es für die Beschäftigten innerhalb, aber auch außerhalb Deutschlands von ausschlaggebender Bedeutung, daß die deutschen Gewerkschaften den Weg über die Verteidigung des Bestehenden und das zwanghafte Festhalten am Flächentarifvertrag in seiner jetzigen Form hinaus weisen.

Auch wenn nicht jedes einzelne Gewerkschaftsmitglied willens und bereit ist, sich aktiv zu engagieren, und einige Mitglieder sogar den hauptamtlichen Gewerkschaftern das Leben schwer machen, bleibt die Tatsache bestehen, daß das baden-württembergische Partizipationsprojekt ein vielversprechendes Instrument zur Einbindung und Beteiligung der Basis ist und die Möglichkeit bietet, sowohl in materieller wie auch in ideeller Hinsicht Fortschritte zu erzielen, die den Beschäftigten mehr Entscheidungsfreiheit bieten und eher der Stärkung als der Schwächung des Flächentarifvertrages dienen.