

Heribert Karch

## Weder Dogmen noch neue Beliebigkeit –

Anmerkungen zum System „IG Metall-Tarifpolitik“  
am Beispiel der Metall-Tarifrunde 2000



*Heribert Karch, geb. 1954 in Völklingen, Ausbildung zum Technischen Zeichner, war tätig als Vertrauensmann, Jugendvertreter, Betriebsratsmitglied und ehrenamtlicher Bildungsreferent, Studium an der Akademie der Arbeit in Frankfurt, seit 1981 hauptamtliche Tätigkeit beim Vorstand der IG Metall, Bereich Bildungswesen, Lehrer im IG Metall-Bildungszentrum Sprockhövel, Tarifsekretär für die Metallindustrie im Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen, seit 1999 Leiter der Abteilung Tarifpolitik beim Vorstand der IG Metall.*

Die IG Metall ist verteilungspolitisch mal wieder knapp vorne. Der Abschluss in der Metallindustrie ist - soweit für seine erste Phase absehbar - verteilungspolitisch neutral und enthält neben der zwölfmonatigen Übernahme der Auszubildenden ein beschäftigungspolitisches Element, das die Intentionen der von der IG Metall angestrebten Beschäftigungsbrücke weitgehend erfüllt, wenn auch nicht im Rahmen des ursprünglich beabsichtigten Modells der „Rente mit 60“, sondern durch eine Neujustierung der Altersteilzeit. Sie erfuhr die für die Umsetzung in Klein- und Mittelbetrieben notwendigen Veränderungen und materiellen Verbesserungen. Wieso also führt ein Tarifergebnis, das sich im Vergleich zu anderen Tarifergebnissen sehen lassen kann und auch materiell den Mitgliedererwartungen in den meisten Regionen durchaus Rechnung trägt, zu einer in den Funktionärsschichten der IG Metall sehr kritischen Diskussion?

Soweit es Ergebniskritik gibt, bezieht sie sich vor allem auf die machtpolitische Austragung – allerdings regional unterschiedlich. Mit einem Ausreizen der Situation in Form von Warnstreiks, dem Aufbau ökonomischen Drucks sei mehr zu holen gewesen. Der Abschluss sei insgesamt zu billig. Zum Zweiten seien in dem Ergebnis konzeptionell nicht alle Punkte ausgereift, die hätten geregelt werden müssen. Dennoch wäre es völlig deplatziert, das Ergebnis kaputt zu reden.

Hier soll vor allem die Kritik hinsichtlich des *Prozesses* bis zur Ergebnisfindung betrachtet werden. Die Politik und Koordination der Spitze wird gerügt, die zu lange darüber im Unklaren gelassen habe, auf welche Punkte die Tarifrunde zugespielt würde und wie mit der Diskussion unterschiedlicher Beschäftigungsbrückenmodelle umzugehen sei. Nicht stattgefunden habe beim Abschluss im Westen die gleichzeitige Einbeziehung des Ostens. Ein

Angleichungsschritt - zumindest in den Vermögenswirksamen Leistungen - sollte auch an den Verhandlungstischen im Westen eingeleitet werden.

Weiter wird kritisiert, dass viele innerhalb der IG Metall notwendige strategische und inhaltliche Diskussionen vor der Gremiendebatte via „Telepolitik“ über die Medien kommuniziert wurden. Dass schlussendlich die Kommunikation von Politik in den Medien ohne hinreichende Beteiligungsprozesse auch die Kommunikation von Kritik der Politik in den Medien nach sich zieht, hat die öffentlich kontroverse Debatte der IG Metall um Altersteilzeit und „Rente mit 60“ hinreichend gezeigt. Jeder führende Funktionär der IG Metall steht auch vor der Notwendigkeit, sich im Sinne der Diskussion seiner Basis und deren Erfahrungen öffentlich zu positionieren. Entsprechende Widersprüche und Friktionen bleiben in der Folge nicht aus.

Je nach Blickwinkel treten bekannte Bewältigungsmuster der Ergebnisse solcher Zielkonflikte<sup>1</sup> auf: Aus der Perspektive der Erfolgsdarstellung die *Zielinversion*, die das Ungewünschte zum Gewünschten erklärt, aus der Perspektive des Ergebnisvergleichs mit dem ursprünglichen Modell der „Rente mit 60“ die *Verschwörungstheorie*, die aus dem Effekt auch des eigenen Tuns ein Verschulden (mehr oder weniger) fremder Mächte macht. Diese für alle Politikbereiche typischen Bewältigungen ersparen kognitive Energie, indem sie auf die Suche nach Ursachen in einem vernetzten System mit vielen Variablen verzichten, sind aber problematisch. Sie stellen eingefahrene Handlungsmuster nicht in Frage und drohen Fehler oder für heutige Situationen unangemessene Strategien zu perpetuieren. Es soll nicht verkannt werden, dass sich auch die Tarifpolitik wie alle Politik nicht aus der Rationalität von Erfolgsdarstellung befreien kann und sollte. In einer so widersprüchlichen Tarifrunde wie dieser mit neuen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren ist dennoch eine gründliche, möglichst offene und breite Aufarbeitung dringend notwendig. Wichtig ist, dass die IG Metall damit nach innen und nach außen souverän umgeht und gelassen die notwendigen strategischen Diskussionen führt. Medienöffentlichkeit braucht dabei nicht gefürchtet zu werden. Was tarifpolitische Strategiebildung (nicht die Ergebnisse!) anbetrifft, kann unsere öffentliche Wahrnehmung nur noch besser werden. Im Folgenden wird der Versuch gemacht, Erklärungsansätze für diese Widersprüche zu finden, die letztlich zu einem widerspruchsvollen Aushandlungsprozess geführt haben. Dabei wird versucht, den Blick nicht auf politische Linien oder Personen zu lenken, sondern auf das „System IG Metall-Tarifpolitik“ unter heutigen Bedingungen. Die folgenden Thesen versuchen zu zeigen, inwieweit wichtige Variablen dieses Systems, die sich geändert haben, auch Änderungen in den Verfahrensweisen und Koordinationsstrukturen der IG Metall erfordern. Erste Schlussfolgerungen für die Politik der IG Metall und ihre Diskussionsprozesse werden vorgeschlagen.

### **Probleme und Konflikte der Arbeitszeitpolitik**

Die deutschen Gewerkschaften und damit auch die IG Metall befinden sich in einem Zielkonflikt zwischen Arbeitszeit- und Entgeltpolitik und innerhalb der Arbeitszeitpolitik selbst. In der gegenwärtigen Beschäftigungskrise wäre die Wochenarbeitszeitverkürzung zweifellos dasjenige Instrument, das die umfassendste Beschäftigungswirkung entfalten würde. Gleichzeitig besteht dringender Reformbedarf in Sachen Entgeltrahmentarifverträge. Zu-

---

<sup>1</sup> Siehe dazu Dietrich Dörner, Die Logik des Mißlingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek b. Hamburg 1992, S. 101 ff.

dem ist das Instrument der Wochenarbeitszeitverkürzung derzeit auch mit Anstrengungen praktisch nicht popularisierbar, da die Alltagserfahrungen mit ausufernden Arbeitszeitkonten und Leistungssteigerung zunächst durch Intensivierung, dann durch Extensivierung der Arbeitszeiten für eine vorwärts gerichtete Debatte ein Hindernis darstellen, das nur durch sehr tief gehende Aufarbeitung überwunden werden kann. Kennzeichen dafür ist auch die Idee der 32-Stunden-Woche, die ebenso massive Zustimmung wie massiven Widerspruch in der IG Metall provoziert hat. Hinzu kommt, dass sich Produktionskonzepte, ökonomische Rahmenbedingungen und Erwerbsbiografien dramatisch verändert haben. Die Chancen einer arbeitszeitpolitischen Diskussion zur Verbesserung der geschlechtsspezifischen Berufschancen und zur besseren Vereinbarkeit von Erwerbs- und Reproduktionsarbeit sind in den Gewerkschaften als Reformkraft bei weitem nicht genutzt. Die schnelle Popularität einer „Rente mit 60“ konnte genau in das Vakuum hineinstoßen, das die generelle arbeitszeitpolitische Diskussion gelassen hatte. Natürlich stieß sie auch auf breite Zustimmung der Beschäftigten, jedoch wohl weniger der beschäftigungspolitischen Implikationen wegen, als vielmehr aus der Hoffnung, durch gewerkschaftliche Politik die durch politisches Handeln zunichte gemachte vorgezogene Rente wieder zurück zu bekommen. Insgesamt war es einerseits ein Verdienst, wieder ein beschäftigungspolitisches Projekt zu entwickeln, andererseits wurde die Austragung der aktuell brennenden arbeitszeitpolitischen Grundfragen damit eher verzögert und der arbeitszeitpolitische Horizont auf einen Ausschnitt der Erwerbsbiografie, eben den altersbedingten Ausstieg, beschränkt.

Wir müssen uns in der IG Metall diesen Grundfragen im Rahmen unserer *Arbeitszeitpolitischen Initiative 2000* dringend stellen. Hierzu gehören beschäftigungspolitische und leistungspolitische Fragen ebenso wie die der Gestaltung und Verteilung der heutigen Arbeitszeitvolumina in der tariflichen und betrieblichen Praxis. In die entgelt- und arbeitszeitpolitische Diskussion muss die Geschlechterfrage einbezogen und als Chance begriffen werden. Wo die Frauenpolitik in der IG Metall auf Grund unserer Struktur mit geringem Frauenanteil machtpolitisch nicht stark genug dazu ist, muss eine aufgeklärte TarifpolitikerInnen-Diskussion das leisten. Ein Kernbereich heutiger Arbeitszeitpolitik muss auch die Frage selbstbestimmter Zeitkontingente für die eigene Qualifizierung sein. Regulierungsformen, die Modernisierungsbremse dieses Landes aufzubrechen, die die Qualifizierungsmisere darstellt, sind im Interesse der Beschäftigten und des wohlverstandenen Gemeinwohls dringend notwendig.

### **Konflikte um Sozialstaatsprinzip und Bündnis für Arbeit**

Ebenso wie die Altersteilzeit musste ein Konzept „Rente mit 60“ neuerliche Diskussionen in der IG Metall um das Verhältnis von Sozialstaatsprinzip einerseits und Tarifautonomie andererseits auslösen. Die Befürchtungen, die von Skeptikern in einer neuen gesellschaftlichen Arbeitsteilung gesehen werden, bestehen zu Recht. Die Tarifautonomie wird zwar scheinbar auf andere Politikfelder ausgeweitet und erhält damit ein breiteres Regelungsspektrum. Durch die ihr auferlegten Restriktionen zur Austragung der Interessenwidersprüche – insbesondere den undemokratischen Behinderungen des Streikrechts im öffentlichen Dienst und der Absegnung kalter Aussperrung – wird sie aber funktional völlig überlastet. Derweil zieht sich die öffentliche Hand mittels der Konzeption des „Aktivierenden Staates“ schrittweise aus der Sozialpolitik zurück. Damit wird gleichzeitig die verteilungspolitische Dimension der sozialpolitischen Gegenstände den tarifpolitischen Aushandlungsprozessen über-

tragen. In letzter Konsequenz bedeutet dies nichts anderes als das Zahlen tarifpolitische Preise für sozialpolitische Inhalte. Andererseits kann sozialpolitisches Downsizing seitens der Tarifpolitik(er) nicht einfach mit dem Verweis auf Unzuständigkeit gekontert werden. Unser originäres Gestaltungsfeld Tarifpolitik bietet sich also logischerweise zur Austragung an, ist aber nicht notwendigerweise das Einzige. Auch eine Politisierung der Diskussion um das Sozialstaatsprinzip unter den Bedingungen der Globalisierung wäre möglich, allerdings mit nur beschränkten direkten Gestaltungsmöglichkeiten. Die Ausweitung und gleichzeitig funktionale Überlastung der Tarifautonomie, die die Tarifpolitik zum Lückenbüßer für fehlende Sozialpolitik zu machen droht, wurde jedenfalls nicht hinreichend thematisiert. Ansätze wurden gemacht<sup>2</sup>, in der innergewerkschaftlichen Diskussion jedoch vom Pragmatismus des Tageshandelns überlagert. Tarifpolitiker erfahren dies im Übrigen als überbordende Flut neuer Themen in der Tarifpolitik, die – bei begrenzten Ressourcen – die klassischen Themen der Politik um Entgelt, Leistung und Arbeitszeit bei gleichzeitig auch dort wachsender Komplexität in den Hintergrund zu drängen drohen.

Die Verschränkung dieser Politikbereiche ist in vollem Gange. Die Unschuld haben wir bereits verloren. Gleichzeitig tritt die Tarifpolitik seit Jahren in ihren ureigensten Handlungsfeldern auf der Stelle. Demokratisierung betrieblicher Arbeitsgestaltung, Entgeltreform, Qualifizierung und Arbeitszeitgestaltung bedürfen zu ihrer Entfaltung des notwendigen Raumes. Ehemals sozialstaatliche Regulierungselemente dürfen nicht unmittelbar zur Ersatztarifpolitik und damit mittelbar zur Blockade tarifpolitischer Kernaufgaben führen. Die IG Metall beabsichtigt, vor dem Hintergrund der entsprechenden Beschlusslage auf dem Gewerkschaftstag 1999, eine breite *Zukunftsdebatte* zu führen. Es sollte dabei auch um die Zukunft der IG Metall selbst gehen. Eine gründliche Reflexion des Verhältnisses von Sozialstaatsprinzip und Tarifautonomie mit dem Ziel, die Parameter der Tarifpolitik *bewusst* dort neu zu bestimmen, wo es geboten ist, tut Not. Sie sollte auch Teil der *Zukunftsdebatte* sein.

Die Tarifpolitik der IG Metall wird seit etwa einem Jahr besonders stark durchdrungen von Diskussionen um das Politikmodell des Bündnisses für Arbeit. Einerseits bleiben substanziiell greifbare Erfolge des Bündnisses weitgehend aus, und die in seinem Rahmen erreichten wenigen Gesetzesänderungen hätten wahrscheinlich einer solch aufwändigen Politikkonstruktion nicht bedurft. Andererseits zeigt aber der komplizierte Entstehungsprozess von Konsenspapieren (Juni 99, Dezember 99, Januar 2000) deutlich, wie viel menschliche Ressourcen bei der Konzeptionsarbeit in den politischen Apparaten verbraucht werden, um die Tarifpolitik als unmittelbare Verteilungspolitik aus der Einflussosphäre des Bündnisses für Arbeit herauszuhalten. Inwieweit eine autonome Tarifpolitik durch das Bündnis für Arbeit beeinflusst oder gar behindert wird, ist weniger Gegenstand eines breit *organisierten* Beteiligungs- und Diskussionsprozesses, sondern eher Gegenstand von Unmut oder passiver Hinnahme der Bündnispositionen an der Funktionärsbasis. So wurde auch das Forderungsvolumen der IG Metall, das traditionell aus den Komponenten Inflationsausgleich, Produktivitätsausgleich und Umverteilungselement besteht, mit 5,5 Prozent durchaus in einer Höhe beschlossen, die faktisch alle drei Elemente enthält, aber per Definition auf Produktivität, Inflation und einem Faktor von 0,5 Prozent als Arbeitnehmerbeitrag zur „Rente mit 60“ reduziert. Umverteilung von oben nach unten konfliktiert mit den Bündnisprinzipien und Konsenspapieren.

Hinzu kommt, wie die Langzeitanalyse zeigt, dass sich in den letzten drei Konjunkturzyklen seit den siebziger Jahren die Entwicklung der betrieblichen Lohndrift gedreht

---

2 Siehe dazu Jürgen Peters, Tarifautonomie und Tarifpolitik – Wie geht es weiter?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 9/99, S. 521-528.

hat. Die Steigerungsraten der Effektivlöhne sind nun niedriger als die der Tariflöhne. Anders gesagt: Die Betriebspolitik fällt als Schrittmacher der Flächentarifvertragspolitik aus.

Das Bündnis wäre nach Anlage des Prozesses notwendig gewesen, um die rentenrechtlichen Basisregelungen für einen Ausstieg mit 60 zu Gewähr leisten. Alle Akteure waren sich darin einig, dass es in eine schwere Legitimationskrise geraten würde, wenn die Tarifrunde auf eine reine Lohnrunde hinausliefe. Was nun? Das Bündnis wurde nun doch nicht gebraucht. Gibt es noch eine Rolle für das Bündnis, wenn es für tarifliche Lösungen mit beschäftigungspolitischen Implikationen von unserer Seite nicht benötigt wird?

BDA-Präsident Dieter Hundt spricht dem Bündnis durchaus eine Funktion für die Tarifpolitik zu. Für ihn „bewegen sich die Tarifabschlüsse in dem vom Bündnis vorgegebenen Rahmen. Das Bündnis erfüllt damit für die Tarifrunde 2000 eine wichtige Leitfunktion.“ Die Arbeitgeber haben also die Rolle des Bündnisses im politischen Gesamtkontext eindeutig definiert. Eine gemeinsame Definition aufseiten der Gewerkschaften steht noch aus.

Kritische Variablen sind die zentralen Variablen eines Systems. Beeinflusst man sie, so beeinflusst man in hohem Maße den Zustand des gesamten Systems.<sup>3</sup> Obwohl formal Lohnleitlinien abgewehrt, und in den politischen Postulaten das Bündnis säuberlich von der Tarifpolitik getrennt wurde: Das Bündnis für Arbeit ist *die* kritische Variable des Systems Tarifpolitik geworden.

Das Verhältnis von Bündnis für Arbeit und tarifpolitischer Durchsetzungsmacht muss breit und ernsthaft *ergebnisoffen* diskutiert werden. Als Ergebnis einer solchen Debatte können Parameter der Tarifpolitik gefestigt oder auch verändert werden. Gleich in welcher Richtung kann dies eine Stärkung bedeuten. Die Setzung politischer Fakten ohne ausgereifte Debatte ist eine Schwächung im politischen Kernbereich der Tarifpolitik, der sie sich ohne Diskussion – wenn man so will: ohne Rebellion – nicht erwehren *kann*. Im Rahmen der *Zukunftsdebatte* sollte unbedingt auch das Verhältnis politischer Risiken und Chancen, von politischem Aufwand und Ertrag des Bündnisses für Arbeit zu einem gesonderten Thema mit hoher Beteiligungsorientierung und offenem Ergebnis zu machen.

Die Konzeption einer „Rente mit 60“ oder – wie sie später genannt wurde – eines Ausstiegs mit 60 hatte eine wechselvolle Geschichte in der gewerkschaftlichen Debatte, an deren Grundzüge erinnert werden muss. Von Walter Riestler im Sommer 1998 kreiert, von Klaus Zwickel aufgegriffen und forciert, wurde der Gedanke von Jürgen Peters nach seiner Wahl zum 2. Vorsitzenden weiter vorangetrieben und Anfang 1999 in Eckpunkten mit anderen DGB-Gewerkschaften koordiniert, um für die Arbeitsgruppen des Bündnisses für Arbeit vorbereitet zu sein. Im Mai 1999 wurde durch die tarifpolitische in Zusammenarbeit mit der sozialpolitischen Abteilung eine Konzeption erstellt und in der „Grünen Reihe“ veröffentlicht. Mit anderen Worten: Die „Rente mit 60“ existierte zuerst als reine Idee in der Öffentlichkeit, bevor ein einziger Experte der IG Metall den neuen Gedanken mit seinen Fassetten durchgedacht hatte. Und sie existierte in diesem Aggregatzustand mehr als ein halbes Jahr. Damit ist klar, dass das Verhältnis von Popularisierung einer Idee durch die Führung, ihrer Konzipierung durch den Apparat und ihrer Diskussion durch Mitglieder und Funktionäre Unstimmigkeiten aufweist. Die Experten konzipieren der öffentlichen Debatte hinterher. Der in den Jahren 1995 bis 1998 betriebene Organisationsentwicklungsprozess in der IG Metall hatte zu diesem Verhältnis durchaus Ansätze parat, die sich jedoch in der politischen Praxis nur unzureichend durchsetzen konnten.<sup>4</sup>

---

3 Dörner, Logik, S. 112

4 Näheres v.a. im OE-Teilprojekt Kooperation und Arbeitsteilung der Arbeitsebenen Vorstand, Bezirk und Verwaltungsstellen

Im Verlauf der Diskussionen im Bündnis für Arbeit wurden Kompromisse schriftlich fixiert, die von den Akteuren anschließend jeweils gegensätzlich ausgelegt wurden. Ende September 1999 wurde mit Ausstieg gedroht, für den Fall, dass die Bundesregierung nicht bereit ist, die rentenrechtlichen Zugangsvoraussetzungen zu ändern. Der Gewerkschaftstag diskutierte die verschiedenen Konzeptionen vor dem Hintergrund befürchteter politischer Preise engagiert, jedoch nicht hinreichend, um dem Thema insgesamt gerecht zu werden. Es handelte sich in diesem Stadium um eine Diskussion, die nicht einmal unter Experten erschlossen war. In der Debatte um eine weitere Politik der Arbeitszeitverkürzung wurde schließlich ein Kompromiss in der tarifpolitischen Entschließung gefunden, bevor die Delegierten das Thema in Form einer großen Anzahl angemeldeter Wortmeldungen austragen konnten. Kurz darauf endete am Rande einer DGB-Veranstaltung ein Gespräch mit einer Zusage von Walter Riester, von der dieser später wieder abrückte, gefolgt von einem Riesenstreit in den Medien, wer nun seriös war und wer nicht. Im November 1999 endlich begann auf der Grundlage eines erläuternden Thesenpapiers und einer weiteren „Grünen Reihe“ die wirklich breite Diskussion unter den Multiplikatoren der IG Metall, gefolgt von Tarifkommissionsbeschlüssen. Viele Fragen um die Anlage einer Tarifbewegung mit beiden Zielen taten sich auf für den Fall, dass der Gesetzgeber die notwendige Basisregelung verweigert. Dies umso mehr, als sich im Dezember am Bündnistisch keine Lösung fand. Sie erfolgte erst im Januar 2000.

Diese Chronologie zeigt: In der Informations- und Mediengesellschaft hat sich einigermaßen lautlos ein neues Muster des internen politischen Diskurses eingeschlichen, das für seine Akteure nahe liegend und für die IG Metall zugleich gefährlich ist. Zunehmend wird eigene Politik als Telepolitik statt als Gremienpolitik über den Weg der externen Medien in die Organisationen hinein kommuniziert. Das Dilemma ist, dass sie damit gleichzeitig auch nach außen kommuniziert wird. Die Potenzierung der Dilemmas ist, dass sie von den eigentlichen Trägern gewerkschaftlicher Diskussion als von außen aufgezwungen empfunden wird und werden muss. Dies verdichtet sich als Erfahrung vieler Funktionäre, dass politische Vorschläge zunächst „von oben“ als Ideen in die Debatte gebracht werden, bevor annähernd ausgereifte Konzepte diskutiert werden können. Dies hat neben der erwähnten Zeitverschiebung weitere Rückwirkungen in den konzeptionellen Denkfabriken der IG Metall selbst: Tarifpolitische Konzepte für Beschäftigungs- oder Humanisierungsziele stehen damit nämlich von vornherein unter den Restriktionen der in die öffentliche Debatte gebrachten Vorschläge. Die Experten konzipieren der öffentlichen Diskussion nicht nur hinterher, sondern sie tun es auch *innerhalb* des durch sie abgesteckten inhaltlichen Rahmens. So dient der Output in erster Linie der Medien-Öffentlichkeit und erst zweitens der Erschließung des Themas. Viele Fragen können dann nicht mehr gestellt werden. Wenn ihre Beantwortung aber dennoch von der Sache erzwungen wird, so geschieht dies erst im Zustand zugespitzter Widersprüche. Damit sind für komplexe Situationen typische Strategiefehler<sup>5</sup> vorprogrammiert:

- Umgang mit dem Gesamtsystem (sowohl der fachlichen Fragen selbst wie der Kommunikation über diese Fragen) als gehe es um eine Anhäufung untereinander unverbundener Einzelsysteme („eins nach dem andern“),
- Reduzierung vernetzter Systemvariablen auf eine einzige (Beschäftigungseffekt),
- Tendenz zur Überdosierung von Maßnahmen unter Zeitdruck (Ausstiegsdrohung).

---

5 Dörner, Logik.

Die IG Metall braucht die rechtzeitige breite und transparente Diskussion. Wir in der Zentrale müssen *von Anfang an* mit den Regionen kooperieren und den Raum für die Klärung von Widersprüchen und die rationale Kommunikation über unterschiedliche Modelle schaffen, und zwar *bevor* die aufgeladene öffentliche Diskussion beginnt und *während* die Experten Konzeptionen entwickeln. Die Regionen ihrerseits müssen unterschiedliche Positionen austragen, *bevor* tarifpolitische Fakten gesetzt werden.

Der Flächentarifvertrag steht im Fokus der öffentlichen Debatte. Jedes Tarifergebnis wird zur Existenzfrage des Flächentarifs stilisiert. Die Metallarbeitgeber entwickeln keinerlei Ansatz, aus dem sich daraus ergebenden Strategiedilemma herauszutreten und destabilisieren das Tarifsysteem, das jahrzehntelang ihr eigenes Erfolgskriterium war und immer noch ist. Indikatoren hierfür sind: Teile des Arbeitgeberlagers, die vorausschauend mit dem Gedanken der Regulierung und Finanzierung von Arbeitszeitkonzepten durch überbetriebliche Fonds liebäugelten oder dies sogar in praktische Politik umwandelten, waren im Arbeitgeberlager bisher nicht erfolgreich. Solche gemeinsamen Einrichtungen der Tarifparteien könnten aber deutlich stabilisierende Wirkung für das Gesamtsystem haben. Die Arbeitgeber der Metallindustrie zeigen sich zum finanziellen Ausgleich untereinander allerdings unfähig. Das Konzept Tariffonds *musste* deshalb fallen gelassen werden – leider in einer Situation, als es in einigen Regionen gerade begonnen hatte, auch in seiner Konstruktion den Funktionären vor Ort sympathisch zu werden. So paradox es klingt: Die Rückbesinnung auf die Chancen des ungeliebten Modells der Altersteilzeit im Tarifabschluss hat die IG Metall vor der Entscheidung über das Pro und Contra eines erbitterten Arbeitskampfes bewahrt, die in einer eskalierten Situation mit entsprechenden, aber in der IG Metall bundesweit divergierenden Erwartungen sehr schwierig geworden wäre. Zentrifugalkräfte wären im Ergebnis gefördert und die Koordination zukünftiger tarifpolitischer Ziele wäre massiv erschwert worden.

Völlig konzeptionslos wurde von den Arbeitgebern das Modell einer ergebnisabhängigen Jahressonderzahlung publiziert und in kürzester Zeit wieder fallen gelassen. Paradoxerweise ohne dass die IG Metall besonders dagegen hätte kämpfen müssen. Ebenfalls völlig konzeptionslos werden in loser Folge Modelle geöffneter Flächentarifverträge mit der Kompetenz zur mitbestimmten Niveauabsenkung für Betriebsräte in die Welt gesetzt, die nicht einmal im Ansatz eine Antwort darauf geben, wie das System der Betriebsverfassung und das der Tarifautonomie hiermit noch in Einklang gebracht werden könnten. Wenn man den verkürzten Begriff des Rituals auf Tarifrunden anwenden möchte, so wäre hier ein neues entstanden: die jegliche Erkenntnisse und Reflexion in der öffentlichen Debatte behindernde Politik von unausgegorenen, aber medienwirksamen Spontanvorschlägen im Zeichen tagespolitischen Mitgliederopportunismus. Oder anders gesagt: Mit der modernen Mediengesellschaft geht es den Arbeitgebern nicht viel anders als uns - siehe oben.

Zwischen Arbeitgebern und IG Metall muss ein Diskussionsprozess die Widersprüche endlich auf den Punkt bringen: Was wird wirklich erwartet vom System des Flächentarifvertrages? Welche Vorschläge eignen sich nicht nur für ein Interview, sondern für die Umsetzung in einem System, das beide Seiten nicht nur dem Bekenntnis, sondern der tatsächlichen Politik nach weitgehend unverändert beibehalten oder grundlegend reformieren wollen? Es ist keinesfalls so, dass die IG Metall sich der aktuellen Brüche und Widersprüche im System des Flächentarifvertrages nicht bewusst wäre. Die Haupttrends der Branchensplittung und der Verbetrieblichung sind offenkundig und sollten offen diskutiert werden. Möglicherweise ist ein konzeptionell orientierter, systemischen Denkansätzen verpflichteter gemeinsamer Verständigungsprozess besser dazu geeignet als Tarifverhandlungen, Funktionsweise einerseits und existenzielle wunde Punkte der jeweiligen Seite andererseits nuch-

tern zu betrachten. Dann ist aber auch aus der Tarifrunde 2000 zu lernen, dass dafür nur ein sehr sorgfältig unter Beteiligung aller Ebenen in der IG Metall rückgekoppeltes Verfahren in Frage kommt.

### **Probleme tarifpolitisches Koordinierung**

Als ob wir mit dem gewöhnlichen Groupthink, also der unter Fachleuten in aller Welt bestehenden Tendenz, sich selbst zu bestätigen, alles richtig und gut zu machen und Kritik in der Gruppe implizit durch Konformitätsdruck zu unterbinden nicht schon genug zu tun hätten, nein, die Diskussionskultur in der IG Metall insgesamt hat auch gelitten. Widersprüche in politischen Konzepten wurden nicht ausgetragen, nicht einmal auf dem Gewerkschaftstag, und – so weit sie behandelt wurden – wurden sie nicht Gegenstand der weiteren Konzeptionsarbeit und Politik. Natürlich musste der Widerspruch dennoch ausgetragen werden. Im unmittelbaren Tarifkonflikt erzwang die Eskalation schließlich die Diskussion. Sehr spät erst gab es Klarheit über einen möglichen Lösungskorridor. Sehr tief wirkte der Modellstreit um Altersteilzeit oder „Rente mit 60“ auch noch in diese Phase hinein. Ihm liegt eine ältere Entwicklung zu Grunde. Die Widersprüche existieren seit dem Abschluss des ersten Altersteilzeittarifvertrages, der von den meisten Bezirken nicht oder nur widerwillig akzeptiert wurde. Zwei Bezirke beabsichtigten damals zeitweise, den Tarifvertrag auf Grund seiner materiell ungenügenden Ausstattung und seiner für die Praxis in Mittelbetrieben reichlich komplizierten Verfahren nicht zu übernehmen. Gegen die damalige Altersteilzeitregelung wurde viel Kritik ins Feld geführt. Im Nachhinein zeigte sich auch, dass der Tarifvertrag nur dort erfolgreich angewandt wurde, wo er durch Betriebsvereinbarungen materiell besser ausgestattet werden konnte. Nicht zuletzt dies ist auch eine wesentliche Ursache des sich später im Jahr 1999 abzeichnenden teilweise irrationalen Modellstreits, der auf dem Gewerkschaftstag im November 1999 seine Zuspitzung, aber nicht seine Auflösung fand. Bei vielen Funktionären blieb die Diskussion auf dem Stand der Erkenntnisse, den sie vordem bereits hatten, nämlich ihren jeweils guten oder schlechten Erfahrungen mit Altersteilzeit. Bei den einen war sie pragmatisch integriert, bei den anderen moralisch verschlissen. Diese Vorgänge führten zu einer Auseinanderentwicklung regionaler tarifpolitischer Orientierungen in der Tarifbewegung selbst und damit zu neuen Schwierigkeiten bei der Koordination und Abstimmung gemeinsamer Positionen durch die Zentrale.

Alle Debatten in der IG Metall sollten zunächst unter das Gebot gestellt werden, politische Ziele einschließlich der damit verbundenen Konflikte zu klären, bevor man sich über mögliche Modelle zu ihrer Verwirklichung streitet. Trotz des Drucks im Tagesgeschäft sollte dies zur etablierten und abgesicherten Diskussionskultur werden. Die Struktur der IG Metall hat vor allem in den regionalen Tarifkommissionen die entsprechenden Instrumente. Konformität und taktische Rücksichtnahmen – gleich ob nach oben, unten oder zwischen Regionen und Bezirken - sind aus der politischen Debatte nie ganz zu verbannen. Aber sie können durch eine Kultur rationaler Kommunikation rechtzeitig auf das ihnen gebührende Maß begrenzt werden. Das bessere Argument muss obsiegen dürfen, sogar wenn die Öffentlichkeit das schlechtere schon kennt.

Die Koordination von Tarifpolitik ist zum einen durch Verschränkungen mit dem Bündnis für Arbeit schwieriger geworden. Dies betraf nicht nur die politischen Implikationen des Bündnisses, über die der Konsens nur mühsam hergestellt werden konnte. Es betrifft auch die neuen Fragen der Mobilisierung, die sich stellen, wenn Interferenzen zwischen zwei an sich



*formell* getrennten Systemen bestehen. So war zunächst klar, dass auf Grund der Unsicherheiten, die auch nach dem Bündnispapier vom 9. Januar 2000 blieben, die Alternative zu einem Dissens in der Frage Ausstieg mit 60 in einer reinen Lohnrunde bestand. Nicht zuletzt fußte dieser dritte Teil des Vorstandsbeschlusses zur Tarifforderung auch auf der Unsicherheit über Mobilisierungschancen und Zuverlässigkeit des Gesetzgebungsverfahrens. Die Option eines Arbeitskampfes um die „Rente mit 60“ sollte dennoch offen bleiben. Beide Optionen entwickelten ihre Eigendynamik in der Forderungsdiskussion in den Regionen – unglücklicherweise unterschiedlich. Die öffentliche Drohung mit der reinen Lohnrunde durch Klaus Zwickel Mitte März – machtpolitisch und taktisch völlig richtig, weil die Arbeitgeber wissend, dass dies nach Austragung im ökonomisch stärksten Gebiet riecht, auf sie am empfindlichsten reagierten – musste vor diesem Hintergrund bedauerlicherweise diametral entgegengesetzte Reaktionen in der IG Metall auslösen.

Die Schwierigkeiten der Koordination zeigten sich zum Zweiten auch im DGB. Abstimmungsprozesse im DGB im Hinblick auf den Ausstieg mit 60 schienen zu Beginn im Frühjahr 1999 ohne weiteres möglich, erwiesen sich aber später als Illusion. Mehrere Gewerkschaften sind den Intentionen, aber keine ist den Modellüberlegungen der IG Metall gefolgt. Ohne Not und Eile hat die IG BCE durch einen Abschluss lange vor Auslaufen ihrer Tarifverträge die tarifpolitische Diskussion und jedes weitere Tarifergebnis determiniert. Die veröffentlichten Botschaften von der Forderung (keine Lohnzahl, aber „mindestens den Inflationsausgleich“) bis zum Ergebnis zielten eindeutig auf eine Auslegung des Konsenses im Bündnis für Arbeit, die in der IG Metall vorsichtig gesprochen als sehr problematisch angesehen wird.

Schwierigkeiten der Koordination gab es im Verhältnis Ost und West: In einigen Bezirken – natürlich allen „Mischbezirken“, aber auch beispielsweise in Baden-Württemberg - war klar, dass am Verhandlungstisch auch die Frage der Angleichung des Ostens eine Rolle spielen würde. Dies bezog sich zumindest auf die im Osten bis dahin noch nicht geltenden vermögenswirksamen Leistungen. Hier zeigte sich, dass in den ehemaligen Partnerbezirken der östlichen Aufbauphase das Gebot der Angleichungssolidarität offenbar tiefer verankert ist als in anderen. Koordination hat nicht vermocht, diesen Widerspruch nicht zuzuspitzen und aufzulösen. Die Angleichungssolidarität der ersten Jahre hat an Selbstverständlichkeit verloren.

Die Hauptschwierigkeit der Koordination besteht aber in dem Druck, unter den die Tarifpolitik seit den neunziger Jahren geraten ist. Im Zuge global erstarkter Arbeitgeber und neoliberaler Wirtschaftskonzeptionen der Nationalstaaten sind die Gewerkschaften in der ganzen Welt in eine verteilungspolitische Defensive geraten, die auch Rückwirkungen auf die Tarifpolitik bei uns hat. Wenn die Arbeitgeber in den neunziger Jahren erstmals von sich aus Tarifverträge über Urlaubsgeld und Sonderzahlung kündigten, die Lohnfortzahlung abschaffen wollten und in mancher Tarifrunde Kompensationsgeschäfte verlangen, wenn also Koordination sich nicht mehr allein darin genügt festzustellen, wie man am meisten Zuwachs herausholt, sondern auch, welche Preise unter Umständen gezahlt werden müssen, dann wird sie einfach schwieriger. So haben sich in den letzten Jahren verschiedene Tarifbestimmungen, die vordem regional synchron entwickelt worden sind, wie Ausgleich von Mehrarbeit, Übernahmezeitraum für Auszubildende, und tarifliche Ausgleichszeiträume auseinander entwickelt. Koordination braucht also höhere Intensität und aufwändigere Abstimmungsprozesse oder sie muss auf den Ausgleich einiger Disparitäten verzichten. Unsere Stärke, die aus den Regionen kommt, droht aber zu einer Schwäche zu werden, wenn in zentralen Fragen Zentrifugalkräfte koordiniert werden sollen, die nicht mehr zu koordi-

nieren sind. Dieses Problem hat strukturell nur eine Gewerkschaft mit Regionen von der Größe der IG Metall. Eine IGBCE mit einer zentral orientierten Tarifpolitik z.B. muss diesen Widerspruch nicht bewältigen. Wir müssen es. Denn diese Zentralisierung ist für die IG Metall und die Größe ihrer Kernbranche ausgeschlossen.

Die IG Metall hat in dieser komplizierten Tarifrunde verschiedene Auffanglinien von verschiedenen Stellen aus kommuniziert, und zwar meist öffentlich. Dies betraf die Länge der Laufzeiten für Lohn- und Gehaltstarifverträge (auf dem Gewerkschaftstag), einen arbeitszeitpolitischen Gesamtdeal (um die Jahreswende), die Auffanglinie Altersteilzeit (Februar, März). Dies kann in einem Fall sinnvoll sein, im anderen nicht. Für die hier vorgenommene Einschätzung ist vor allem interessant, dass es über mögliche Auffanglinien und ihre Veröffentlichung vorher wenig bis keine Kommunikation in den Gremien der IG Metall gab. Wenn für die Veröffentlichung von Prozentzahlen eines möglichen anzustrebenden Ergebnisses das ungeschriebene, aber zwingende Gesetz gilt, dass eine Zahl in dem Moment Makulatur ist, in dem sie *vor* einem Abschluss öffentlich genannt wird, dann gilt dies – wenn auch nicht in derselben Schärfe – durchaus auch für eher qualitative Tauschobjekte.

Die IG Metall hat vor Ende der Friedenspflicht ohne Ausschöpfung der Kampfmöglichkeiten ein Ergebnis erzielt, ganz unabhängig davon, ob tatsächlich mehr möglich gewesen wäre. Die ökonomischen Verhältnisse hätten wahrscheinlich mehr Kraftentfaltung in anderen Gebieten – etwa Baden-Württemberg – erlaubt, um die Verbesserung der verteilungspolitischen Effekte zu versuchen. Klar ist auch, dass ein Tarifvertrag von der Komplexität der Beschäftigungsbrücke nicht völlig ausgereift in einer Nacht verhandelt werden kann. Nicht umsonst haben alle Beteiligten vorher versucht, möglichst viele Verhandlungstermine zu absolvieren, um der Komplexität dieser Materie gerecht zu werden. Mit anderen Worten: Das Tarifergebnis war ein Coup von Kannegießer. Der Verhandlungsführer der Arbeitgeber in NRW saß bei allen Gesprächen in Baden-Württemberg am Tisch. Er kannte die Positionen und Widersprüche dort und wusste sie in seinem eigenen Gebiet zu integrieren. Ein für einen Arbeitgeber mutiges Angebot, das im Südwesten gleichwohl nicht annehmbar – und deshalb aus Sicht der Arbeitgebertaktik dort überhaupt noch nicht formulierbar – gewesen wäre, konnte in NRW zum Ziel führen. Auf eine solche Art von Tariffucht der Arbeitgeber zu reagieren, darauf war die IG Metall nicht vorbereitet. Die Arbeitgeber haben aus Böblingen 1999 strategisch gelernt, das „Süd-Nord-Gefälle“ der materiellen Erwartungshaltungen der IG Metall-Mitglieder und -Funktionäre genutzt und diesmal das Pilotgebiet ausgesucht. Der Tiger wurde vom Berg in die Ebene gelockt<sup>6</sup>. Auch hier wird ein weiterer Widerspruch deutlich: Die verteilungspolitische Erwartungshaltung der Mitglieder blieb bis zum Schluss regional unterschiedlich. Die Frage, warum eigentlich unsere auf volkswirtschaftlichen, also verallgemeinernden Betrachtungen aufbauenden Begründungen einer Tarifforderung so wenig überregionale Verallgemeinerungswirkung im Sinne einer durch Diskussion gemeinsam erschlossenen Erwartungshaltung der Mitglieder haben, sollte näher untersucht werden.

Koordination ist nur so stark wie die Bereitschaft, auch gegen den eigenen Willen die Positionen mitzutragen, die sich durchsetzen. Dies setzt aber die gründliche Austragung von Widersprüchen vorher voraus. Vor der Eskalation unbewältigte Widersprüche treten in der

---

6 Harro von Senger, *Strategeme – Lebens- und Überlebenslisten der Chinesen*, Bern/München/Wien 1988, S. 271 ff. (Strategem Nr. 15 der 36 chinesischen Strategeme: Den Tiger vom Berg in die Ebene locken, meint auch: Den Gegner von seiner Basis trennen).

Eskalation umso schärfer zu Tage. Anders gesagt: Wenn sich erst genügend Widersprüche verselbstständigt haben, koordiniert man gar nichts mehr.

Immer stärker stellt sich im Zeichen von Verbetrieblichung der Tarifpolitik durch Haus- und Ergänzungstarifverträge ein weiteres Problem: Koordination ist auch nur so stark, wie die Bereitschaft des Vorstandes, von seinem Ergebnis-Veto mitunter Gebrauch zu machen. Wie damit weiter verfahren wird, wird existenziell für die Diskussion und die Politik um den Flächentarifvertrag. Bereits jetzt bilden sich hier ebenfalls unterschiedliche Politikansätze heraus, wie z.B. Ergänzungstarifverträge, betriebliche Tarifverträge abweichend vom Flächentarifvertrag, unterschiedliche Regelungsmodelle in der IT-Branche usw.

Auffanglinien dürfen am Verhandlungstisch und erst recht über die Öffentlichkeit nur koordiniert und abgestimmt kommuniziert werden. Hier Dogmen aufzustellen, ist ebenso unsinnig, wie eine neue Beliebigkeit es wäre. Wenn Gesamtmetall aber in die Situation kommt, sich das Pilotgebiet aussuchen zu können, wird die regionale Austragung in letzter Konsequenz hinfällig, denn sie zieht ihre Stärke genau daraus, dass die Arbeitgeber das *nicht* können. Vor einer finalen Runde muss eine Rückkopplung erfolgen und eine Prüfung der Situation auch bei überraschenden Wendungen ermöglicht werden. Noch wichtiger ist aber: In der vorbereitenden Diskussion muss rechtzeitig eine *gleiche* strategische Beurteilung der Lage erarbeitet werden. Die Abteilung Tarifpolitik muss gründlich gemeinsam mit den Bezirken die Prinzipien der Koordination einer Tarifrunde diskutieren. Hierbei ist auch das Verfahren bei Gesamtmetall in die Überlegungen einzubeziehen, das durch die Anwesenheit der Spitze bei allen annähernd wichtigen Terminen eine wesentlich höhere Koordinationsdichte aufweist. Koordinationsdichte einerseits und Dezentalisierungsgebot andererseits sind in der IG Metall solidarisch neu zu justieren. Die Notwendigkeit steigt exponentiell mit Komplexität, Zentrifugalkräften und Verschränkung der Tarifpolitik mit anderen Politikfeldern.

Die kritische Diskussion zum Tarifiergebnis, vor allem zu seinem Zustandekommen, muss aufgenommen werden, auch wenn sie nicht *überall* breit geführt wird. Aus ihr sollten erkennbare, für jeden nachvollziehbare transparente Schlussfolgerungen gezogen werden. Vorstand, Bezirksleiter und der tarifpolitische Ausschuss sollten dabei eine fördernde und koordinierende Rolle einnehmen. Sinnvoll zum Start wäre eine Reihe von Tagungen und Workshops mit Tarifpraktikern, regionalen Akteuren und externen Beratern.

Alle Insider auf beiden Seiten wissen, dass die Tarifpolitik kein Abspulen von Ritualen ist, sondern ein widerspruchsvolles System mit allen Merkmalen der Unübersichtlichkeit: *Komplexität, Vernetzung, Intransparenz* und *Dynamik*.<sup>7</sup> Dies gilt erst recht für ihre aktuellen Bedingungen und Verschränkungen mit anderen Politikfeldern. Leider müssen wir dabei auch mit zentralen Erkenntnissen der Chaostheorie leben, vor allem: „Wenn Komplexität zunimmt, verlieren präzise Aussagen an Bedeutung und bedeutungsvolle Aussagen verlieren an Präzision.“<sup>8</sup> Damit sind auch unserer Detailversessenheit Grenzen gesetzt. Die vorgenannten Thesen stellen eine erste Annäherung dar. Weitere Ergebnisse muss eine gründliche gemeinsame Aufarbeitung bringen. Der Autor ist sich bewusst, dass er selbst Teil des Systems ist und sich in der Fähigkeit zur Fehleinschätzung nicht von anderen Akteuren unterscheidet. Und natürlich ist man hinterher immer schlauer. Das rechtfertigt aber nicht *alle* Dummheiten, die wir in Zukunft noch machen können. Am weitesten bringt uns die kollektive Klugheit der breiten Debatte. Sie stellt die größte Potenz der IG Metall dar.

---

7 Dörner, Logik. S. 58 ff.

8 Lotfi Zadeh, zit. nach Christoph Drösser, Fuzzy Logic – Methodische Einführung in krauses Denken, Reinbek b. Hamburg 1994, S. 22.