



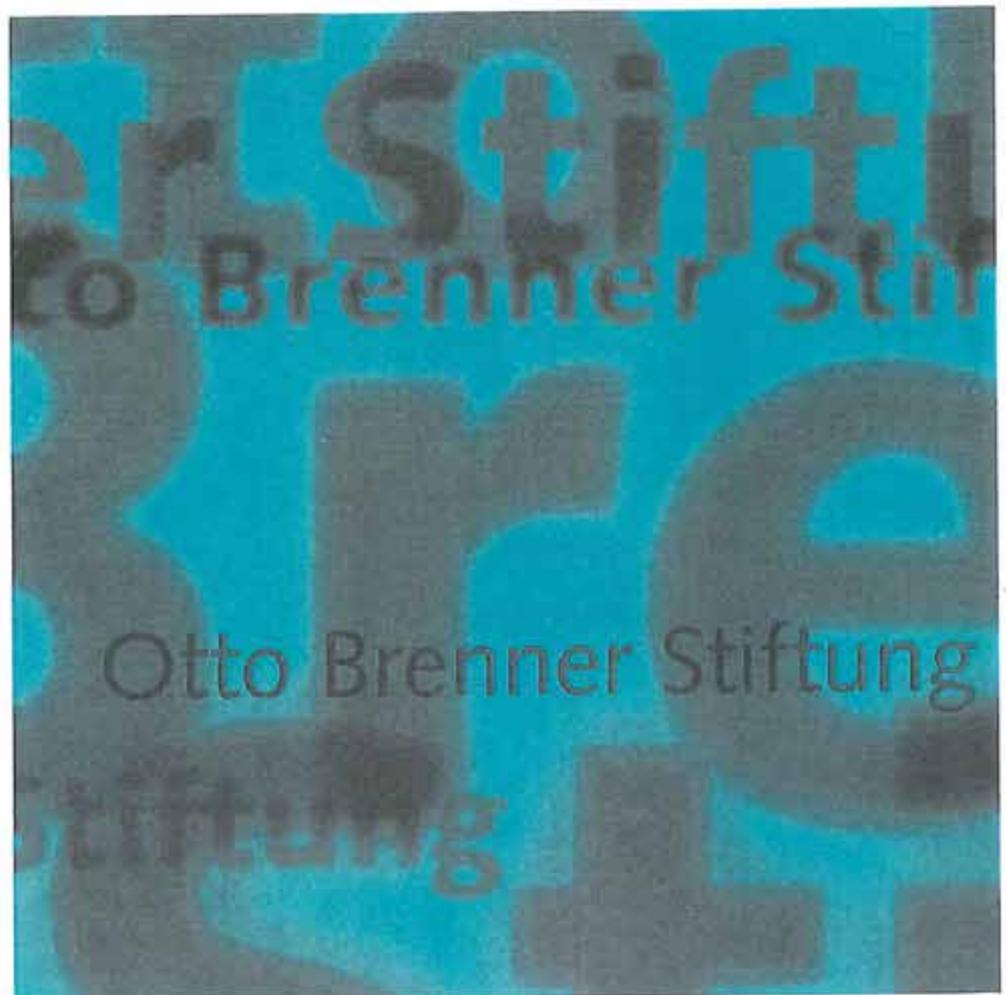
Robert Hinke, Silke Röbenack, Rudi Schmidt

Diesseits und jenseits des Tarifvertrages

**Die Gestaltung der Lohn- und Leistungsbedingungen
in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie**

Eine Studie im Auftrag der Otto Brenner Stiftung

Berlin, September 2002



Herausgeber:

Otto Brenner Stiftung
Heike Kauls
Alte Jakobstrasse 149
10969 Berlin

Tel.: 030 / 25 39 60 0
Fax: 030 / 25 39 60 11
Email: obs@igmetall.de
www.otto-brenner-stiftung.de

Autoren:

Robert Hinke,
Silke Röbenack
Rudi Schmidt

Friedrich-Schiller-Universität
Institut für Soziologie
Otto-Schott-Strasse 41
07745 Jena

Tel.: 03641 / 94 55 20 Sekretariat
Fax: 00641 / 94 55 22
Email: schmidt@soziologie.uni-jena.de
www.uni-jena.de/svw.soz

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	11
2	Zur Anlage des Forschungsprojekts und zu den Untersuchungsbetrieben.....	15
2.1	Forschungssystematik - methodisches Design des Forschungsprojektes	15
2.2	Durchführung der quantitativen Erhebung.....	18
2.3	Methodische Spezifika der quantitativen Erhebung und Datenqualität	20
2.4	Qualitative Erhebung: Kurzfallstudien in ausgewählten Betrieben	25
2.5	Zur Belegschaftsstruktur und zur wirtschaftlichen Situation der Untersuchungsbetriebe	25
2.5.1	Zur Belegschaftsstruktur.....	25
2.5.2	Zur wirtschaftlichen Situation	31
3	Untersuchungsergebnisse.....	39
3.1	Art und Ausmaß der Tarif- und Verbandsbindung	39
3.1.1	Art und Ausmaß der Tarifbindung.....	40
3.1.2	Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband.....	45
3.2	Abweichungen vom Niveau des Flächentarifvertrages.....	50
3.2.1	Lohn und Gehalt	52
3.2.2	Jahressonderzahlungen, Urlaubsgeld, Urlaubsdauer, Zuschläge.....	60
3.3	Beurteilung des Flächentarifvertrages.....	64
3.3.1	Allgemeine Beurteilung des flächentariflichen Systems	65
3.3.2	Beurteilung einzelner Funktionen des Flächentarifvertrages	73
3.4	Praxis der Eingruppierung	78
3.4.1	Ergebnisse der (Erst-)Eingruppierung	79
3.4.2	Formen der Entgeltbestimmung in tariffreien Unternehmen.....	83
3.4.3	Zur Eingruppierung genutzte Hilfsmittel.....	85
3.4.4	Reformbedarf: Einheitlicher Entgeltraumen für Arbeiter und Angestellte.....	87
3.5	Einschätzung und Trends der Entgeltregulierung.....	91
3.5.1	Beurteilung der bestehenden betrieblichen Entgeltsysteme	93
3.5.2	Methoden der Leistungsregulierung.....	99
3.5.3	Zielvereinbarungen.....	107

3.5.3.1	Zur Intention von Zielvereinbarungen: Von der Leistungsvorgabe zum Leistungskontrakt.....	108
3.5.3.2	Verbreitung von Zielvereinbarungssystemen und manageriale Beweggründe ihrer Einführung.....	110
3.5.3.3	Zielvereinbarungen in der betrieblichen Praxis	112
3.6	Arbeitszeit und Arbeitszeitflexibilisierung	123
3.6.1	Vereinbarte Wochenarbeitszeit.....	126
3.6.1.1	Relevanz der 38-Stunden-Woche.....	127
3.6.1.2	Höhe der Wochenarbeitszeit und deren Einflussfaktoren	130
3.6.2	Schichtarbeit	135
3.6.3	Teilzeitarbeit.....	138
3.6.4	Regelungen zu Arbeitszeitkonten	141
3.6.4.1	Verbreitung von Arbeitszeitkonten	143
3.6.4.2	Spezifik von Betrieben mit Arbeitszeitkonten	144
3.6.4.3	Ausgleichszeiträume von Arbeitszeitkonten	146
3.6.5	Mehrarbeit.....	148
3.6.5.1	Verbreitung von Mehrarbeit und deren Einflussfaktoren.....	150
3.6.5.2	Anzahl der Überstunden im September 2000	152
3.6.5.3	Formen des Ausgleichs für Mehrarbeit.....	154
3.6.5.4	Exkurs: Betriebliche Praxis der Mehrarbeitszuschläge.....	156
3.6.6	Leiharbeit.....	159
3.7	Exkurs: Zur Situation von weiblichen Beschäftigten in den Untersuchungsbetrieben	165
3.7.1	Anteil von Frauen in den Untersuchungsbetrieben, ihre Qualifikation und Position in der Belegschaftsstruktur	167
3.7.2	Beschäftigungsentwicklung von Frauen.....	173
3.7.3	Wochenarbeitszeit, Schichtarbeit und Teilzeitarbeit von Frauen	176
4	Resümee	181
5	Literaturverzeichnis.....	191
6	Anhang.....	201

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1:	Grundgesamtheit nach Bundesland und Betriebsgrößenklasse im September 1999....	19
Tabelle 2.2:	Ausschöpfung der Telefonbefragung des Managements	20
Tabelle 2.3:	Belegschaftsstruktur in den Untersuchungsbetrieben	26
Tabelle 2.4:	Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in den Betrieben ohne Azubis	27
Tabelle 2.5:	Beschäftigungsentwicklung in den Betrieben	28
Tabelle 2.6:	Beschäftigungsentwicklung nach Betriebsgrößenklasse.....	29
Tabelle 2.7:	Beschäftigungsentwicklung nach Bundesland	29
Tabelle 2.8:	Beschäftigungsentwicklung nach Auftragslage	30
Tabelle 2.9:	Beschäftigungsentwicklung nach Ertragslage.....	30
Tabelle 2.10:	Beschäftigungsentwicklung nach Betriebsbiographie.....	31
Tabelle 2.11:	Auftrags- und Ertragslage nach Betrieben	31
Tabelle 2.12:	Auftrags- und Ertragslage nach dem Markt der wichtigsten Produktgruppe	32
Tabelle 2.13:	Auftrags- und Ertragslage nach Tarifbindung.....	33
Tabelle 2.14:	Lineare Regression auf Ertragslage	34
Tabelle 2.15:	Beurteilung der wirtschaftlichen Entwicklung in der Zukunft.....	35
Tabelle 2.16:	Wirtschaftliche Zukunftsaussichten im Vergleich zur Entwicklung des wichtigsten Marktes	35
Tabelle 2.17:	Wirtschaftliche Zukunftsaussichten nach dem wichtigsten Markt.....	36
Tabelle 3.1:	Regulierungsform von Lohn und Gehalt.....	42
Tabelle 3.2:	Überwiegende Regulierungsform von Lohn und Gehalt	44
Tabelle 3.3:	Betriebs-Biographien der Verbandsmitgliedschaft	46
Tabelle 3.4:	Zusammensetzung der Mitgliedschaft der Arbeitgeberverbände nach Betriebsgrößenklassen*	48
Tabelle 3.5:	Zeitpunkt des Austritts aus dem Arbeitgeberverband	50
Tabelle 3.6:	Abweichung der gezahlten Löhne und Gehälter im Vergleich zum Flächentarifvertrag	53
Tabelle 3.7:	Einhaltung / Abweichung der gezahlten Löhne und Gehälter im Vergleich zum Flächentarifvertrag (tarifgebundene Betriebe)	54
Tabelle 3.8:	Einhaltung / Abweichung der gezahlten Löhne und Gehälter im Vergleich zum Flächentarifvertrag (nicht-tarifgebundene Betriebe)	55
Tabelle 3.9:	Das niedrigste Niveau des Grundlohnes der gewerblichen Arbeitnehmer nach Betrieben	57
Tabelle 3.10:	Das höchste Niveau des Grundlohnes der gewerblichen Arbeitnehmer nach Betrieben	58
Tabelle 3.11:	Das niedrigste Niveau des Grundgehaltes der Angestellten nach Betrieben	59

Tabelle 3.12:	Das höchste Niveau des Grundgehaltes der Angestellten nach Betrieben	59
Tabelle 3.13:	Absenkung branchentariflicher Standards in den Betrieben	60
Tabelle 3.14:	Abweichungen von den Standards des Flächentarifvertrages	64
Tabelle 3.15:	Chronologie der Ein- bzw. Umgruppierung	82
Tabelle 3.16:	Regulierungsformen der Eingruppierung in Betrieben ohne Tarifbindung	84
Tabelle 3.17:	Regulierungsform der „Eingruppierung“ in Betrieben ohne Tarifbindung und ohne formalisierte Lohn- oder Gehaltsgruppensysteme	85
Tabelle 3.18:	Beurteilung einzelner Aspekte des betrieblichen Entgeltsystems	93
Tabelle 3.19:	Reformen der betrieblichen Entgeltregulierung in den letzten drei Jahre	96
Tabelle 3.20:	Lohnformen in der Metall- und Elektroindustrie 1955-1998	100
Tabelle 3.21:	Entlohnungsformen im Angestelltenbereich.....	102
Tabelle 3.22:	Mit der Zielvereinbarung verfolgte Unternehmensziele	112
Tabelle 3.23:	Wochenarbeitszeit nach Tarifbindung und Beschäftigtenstatus	127
Tabelle 3.24:	Wochenarbeitszeit nach Tarifbindungsart und nach Beschäftigten	128
Tabelle 3.25:	Mittelwerte der Wochenarbeitszeiten nach Art der Tarifbindung und Beschäftigtenstatus.....	130
Tabelle 3.26:	Vergleich der Wochenarbeitszeit zwischen Betrieben insgesamt und Betrieben mit Betriebsrat nach Tarifbindung	131
Tabelle 3.27:	Wochenarbeitszeit nach Betriebsgrößenklasse	132
Tabelle 3.28:	Wochenarbeitszeit nach Zeitpunkt der Betriebsgründung	133
Tabelle 3.29:	Normal- und Mehrschichtarbeit nach Betrieben	136
Tabelle 3.30:	Anzahl der Beschäftigten in Normal- und Mehrschichtsystemen	136
Tabelle 3.31:	Betriebe mit Normal- und Mehrschichtsystemen nach Betriebsgrößenklasse	137
Tabelle 3.32:	Betriebe, in denen Teilzeitarbeit angeboten wird, nach Betriebsgrößenklasse	140
Tabelle 3.33:	Regelungen zu Arbeitszeitkonten	143
Tabelle 3.34:	Regelungen zu Arbeitszeitkonten nach Betriebsgrößenklasse	144
Tabelle 3.35:	Regelungen zu Arbeitszeitkonten in Betrieben nach Tarifbindung	145
Tabelle 3.36:	Regelungen von Arbeitszeitkonten in Betrieben mit bzw. ohne Betriebsrat	145
Tabelle 3.37:	Ausgleichszeiträume für Arbeitszeitkonten	147
Tabelle 3.38:	Überstunden nach Betrieben	150
Tabelle 3.39:	Überstunden nach Betriebsgrößenklasse	150
Tabelle 3.40:	Überstunden nach Auftragslage	151
Tabelle 3.41:	Überstunden nach Marktlage	151
Tabelle 3.42:	Überstunden nach dem Markt der wichtigsten Produktgruppe	152
Tabelle 3.43:	Anzahl der Überstunden je Betrieb und je Beschäftigten im September 2000 nach Betriebsgrößenklasse	153

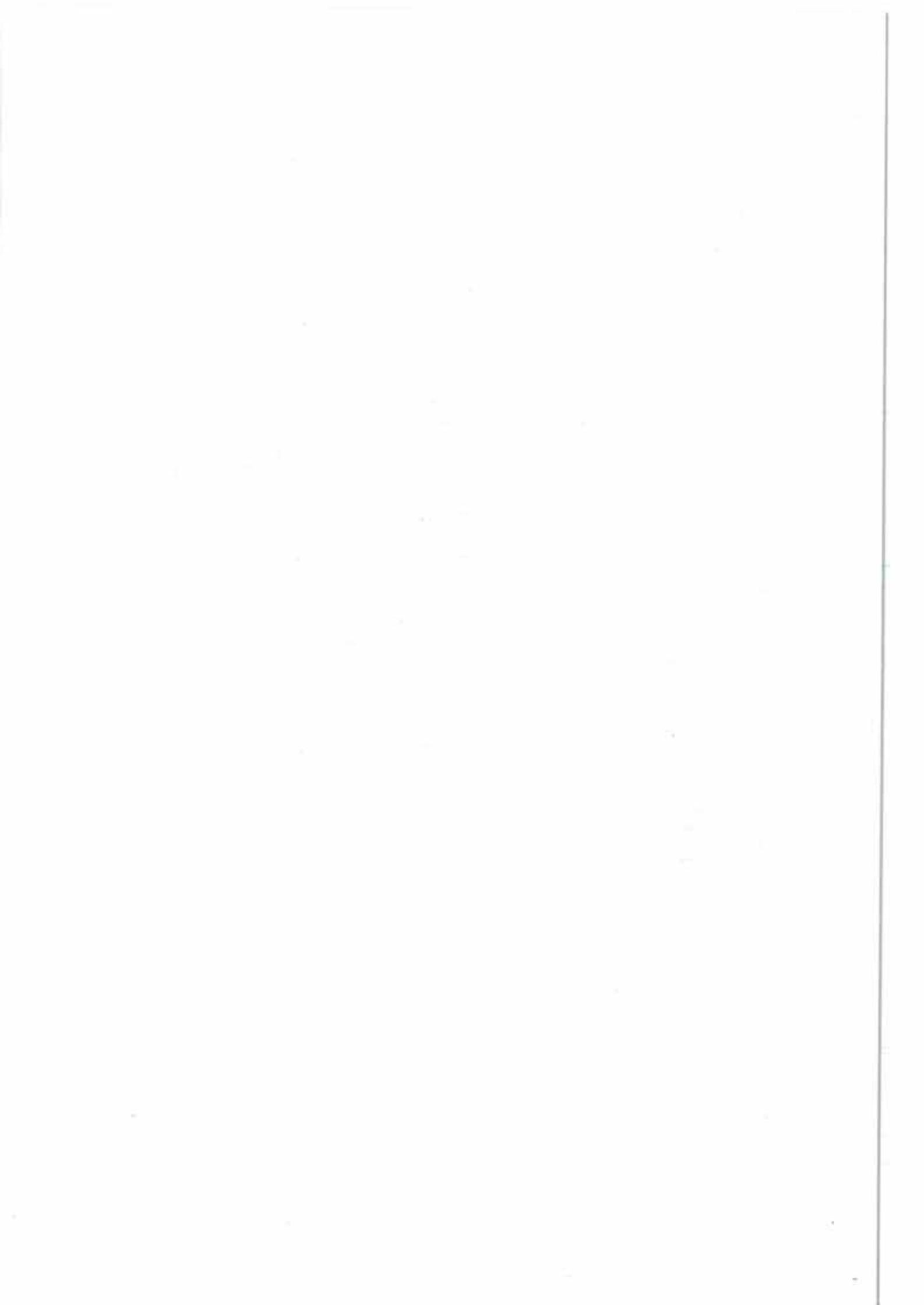
Tabelle 3.44: Überstundenanzahl je Beschäftigten im September 2000 nach 'regelmäßiger' und 'fallweiser' Mehrarbeit und nach Betriebsgrößenklasse	153
Tabelle 3.45: Ausgleich von Überstunden nach Betrieben und Beschäftigten	155
Tabelle 3.46: Ausgleich von Überstunden nach Tarifbindung	155
Tabelle 3.47: Ausgleich von Überstunden nach Betriebsgrößenklasse	156
Tabelle 3.48: Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen, nach Betriebsgrößenklasse	161
Tabelle 3.49: Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen, nach Überstunden	162
Tabelle 3.50: Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen, nach Auftragslage	163
Tabelle 3.51: Gründe für die Beschäftigung von Leiharbeitern	164
Tabelle 3.52: Anzahl der Beschäftigten und der Frauen sowie Anteil der Frauen nach Betriebsgrößenklasse	168
Tabelle 3.53: Belegschaftsstruktur und Anteil der Frauen an den Belegschaftsgruppen	170
Tabelle 3.54: Qualifikationsstruktur der Belegschaft insgesamt und der Frauen	171
Tabelle 3.55: Qualifikationsstruktur von Frauen im Sample und in der ost- und westdeutschen Metall- und Elektroindustrie	172
Tabelle 3.56: Beschäftigungsentwicklung von Frauen in den Betrieben seit 1998	173
Tabelle 3.57: Beschäftigungsentwicklung von Frauen nach Betriebsgrößenklasse	174
Tabelle 3.58: Beschäftigungsentwicklung von Frauen nach Tarifbindung.....	174
Tabelle 3.59: Beschäftigungsentwicklung von Frauen nach Betriebsbiographie	175
Tabelle 3.60: Beschäftigungsentwicklung von Frauen nach Auftragslage	175
Tabelle 3.61: Beschäftigungsentwicklung von Frauen nach Ertragslage	176
Tabelle 3.62: Anzahl und Anteil der Frauen und Männer an Normal- und Mehrschichtsystemen in den Betrieben	177

Verzeichnis der Tabellen im Anhang

Tabelle A 1: Anzahl der Betriebe der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie (ohne Sachsen-Anhalt) nach Bundesland und Betriebsgrößenklasse.....	201
Tabelle A 2: Betriebe, in denen explorative Interviews mit betrieblichen Experten durchgeführt wurden	201
Tabelle A 3: Aufwand der CATI-Befragungen	202
Tabelle A 4: Ausschöpfung der Telefon-Befragung von Betriebsräten.....	202
Tabelle A 5: Betriebsratssample nach Bundesland und Betriebsgrößenklasse	203
Tabelle A 6: Charakterisierung der Betriebe, in denen Kurzfallstudien durchgeführt wurden.....	203
Tabelle A 7: Anzahl der Betriebe mit Betriebsrat nach Art der Tarifbindung.....	204
Tabelle A 8: Beurteilung der Auftragslage nach Ertragslage	205
Tabelle A 9: Auftragslage nach Betriebsgrößenklasse	205
Tabelle A 10: Ertragslage nach Betriebsgrößenklasse.....	205
Tabelle A 11: Vereinbarte Wochenarbeitszeit für gewerbliche Vollzeitkräfte nach Arten der Tarifbindung.....	206
Tabelle A 12: Betriebe nach Betriebsgrößenklasse und Gründungszeitpunkt.....	207
Tabelle A 13: Wahrscheinlichkeiten einer vereinbarte Wochenarbeitszeit	207
Tabelle A 14: Wahrscheinlichkeiten von Mehrschichtsystemen	208
Tabelle A 15: Betriebe mit Normal- und Mehrschichtsystemen nach Auftragslage	209
Tabelle A 16: Betriebe, in denen Teilzeitarbeit angeboten wird nach Qualifikationsstruktur	209
Tabelle A 17: Regelungen zu Arbeitszeitkonten in Betrieben nach Arten der Tarifbindung	210
Tabelle A 18: Wahrscheinlichkeiten der Führung von Arbeitszeitkonten.....	210
Tabelle A 19: Wahrscheinlichkeiten einer regelmäßigen Beschäftigung von Leiharbeitern.....	211
Tabelle A 20: Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen nach Tarifbindung	212
Tabelle A 21: Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen nach Existenz von Betriebsräten	212
Tabelle A 22: Anzahl der Beschäftigten und der Frauen sowie Anteil der Frauen nach Tarifbindung	212
Tabelle A 23: Anzahl der Beschäftigten und der Frauen sowie Anteil der beschäftigten Frauen nach Bundesland.....	213
Tabelle A 24: Veränderung der Beschäftigungszahlen von Frauen nach Art der Tarifbindung.....	213

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Vergleich der Untersuchungsbetriebe und der Grundgesamtheit nach Betriebsgrößenklasse.....	22
Abbildung 2.2: Vergleich der Untersuchungsbetriebe und der Grundgesamtheit nach Bundesland.	23
Abbildung 2.3: Vergleich der Untersuchungsbetriebe, der Betriebe, in denen Betriebsräte befragt wurden und der Grundgesamtheit nach Bundesländern.....	24
Abbildung 3.1: Tarifbindung nach Betriebsgrößenklassen	41
Abbildung 3.2: Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband.....	47
Abbildung 3.3: Beurteilung des Flächentarifvertrages aus Sicht des Managements.....	67
Abbildung 3.4: Beurteilung des Flächentarifvertrages nach Betriebsgrößenklasse	69
Abbildung 3.5: Beurteilung des Flächentarifvertrages aus Sicht der Betriebsparteien	71
Abbildung 3.6: Beurteilung einzelner Funktionen des Flächentarifvertrages	75
Abbildung 3.7: Ergebnisse der Ersteingruppierung aus Sicht des Managements im Zeitraum 1990-1992.....	80
Abbildung 3.8: Ergebnisse der Ersteingruppierung aus Sicht des Managements im Zeitraum 1993-2000.....	81
Abbildung 3.9: Hilfsmittel bzw. Verfahren, die zur Eingruppierung eingesetzt werden	86
Abbildung 3.10: Betriebliche Relevanz gemeinsamer Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte.	89
Abbildung 3.11: Betriebliche Relevanz gemeinsamer Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte nach Betriebsgrößenklassen	91
Abbildung 3.12: Trends der Lohn-Leistungsregulierung.....	104
Abbildung 3.13: Verbreitung von Zielvereinbarungssystemen in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie	106
Abbildung 3.14: Verbreitung von Zielvereinbarungssystemen nach Betriebsgrößenklassen	110
Abbildung 3.15: Verbreitung von Zielvereinbarungssystemen in tarifgebundenen und tarifungebundenen Unternehmen	111
Abbildung 3.16: In Zielvereinbarungssysteme einbezogene Belegschaftsgruppen	113
Abbildung 3.17: Verfahren der Zielbestimmung	116
Abbildung 3.18: Möglichkeit der Ablehnung von Zielvorstellungen	117
Abbildung 3.19: Verfahrensweg der Konfliktschlichtung im Prozess der Zielvereinbarung	119
Abbildung 3.20: Entgeltkoppelung von Zielvereinbarung.....	121
Abbildung 3.21: Wochenarbeitszeit nach Betrieben und Beschäftigtenstatus	129
Abbildung 3.22: Teilzeitbeschäftigung nach Betriebsgrößenklasse – Mittelwertvergleich.....	178



1 Einleitung

Die betrieblichen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen werden durch Tarifbestimmungen, staatliche Gesetze und durch Verhandlungen zwischen Unternehmern und Beschäftigten unter Marktbedingungen festgelegt. Manteltarifverträge und Gesetze werden nur in größeren Abständen den veränderten Bedingungen der Betriebe angepasst, so dass sich die betriebliche Praxis von den normativen Vorgaben zuweilen deutlich weg entwickelt. Für Neuanpassungen dieser Rahmenvorgaben ist eine möglichst genaue Kenntnis der aktuellen Lage und der erkennbaren Trends erforderlich, worüber auch die Tarifparteien nicht immer verfügen. Aus der Artikulation dieses Defizits ist die Idee zu diesem Projekt entstanden.

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Gegenstand ist heterogen. In Teilbereichen der Arbeitsbedingungen gibt es eine intensive Forschungstradition; das gilt zum Beispiel für die Arbeitszeitforschung, die seit den 80er Jahren kontinuierlich betrieben worden ist und für einzelne Aspekte im Umkreis des zentralen Forschungsfeldes Beschäftigung und Qualifikation. Um so erstaunlicher ist es, dass die Schlüsselbereiche Lohn und Leistung in der sozialwissenschaftlichen Analyse seit vielen Jahren nur ein Mauerblümchendasein führen, abseits von den Modethemen, mit denen sich Autoren gern in Szene setzen und jenseits der Beachtung von Forschungsfördereinrichtungen, die sich mit ‚Zukunfts‘-Fragestellungen ein modernes Image geben wollen und dabei die aktuelle Analyse ‚alter‘ Probleme vermeiden und seien sie so banal wie die immer wieder neue Frage nach dem ‚gerechten Lohn für ein gerechtes Tagwerk‘. Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung und der Otto Brenner Stiftung, die dieses Projekt in Kooperation mit dem Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena gefördert haben.

Bemerkenswert ist auch, wie groß die Kooperationsbereitschaft der Tarifverbände und der Betriebe gewesen ist, bei einem Thema immerhin, dessen kontroverse interessenpolitische Interpretationen jede systematische Durchleuchtung als ‚heikel bis brisant‘ erscheinen lässt. Das war auch im Vorfeld zu spüren. Beide Tarifparteien wurden von uns um Unterstützung gebeten. Von den Gewerkschaften wurde sie fast uneingeschränkt gewährt. Auch die Arbeitgeberverbände äußerten überwiegend großes Interesse daran. Gleichwohl haben wir eine Fülle von Anregungen entgegengenommen, wofür wir den Experten ausdrücklich danken. Wir möchten hier aber betonen, dass was und wie gefragt wurde allein unsere Entscheidung war.

Die Befragung wurde in Berlin-Brandenburg, Sachsen, Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern durchgeführt. Fokussiert war die Erhebung auf gestaltungsrelevante Themen, d. h. auf solche, die tarifpolitischer bzw. betrieblicher Entscheidung zugänglich waren, wobei Umfang und Detaillierungsgrad vom Datenzugang, d. h. von der Erhebungsform präformiert werden. Für die Erhebung schied unseres Erachtens eine schriftliche Befragung wegen der zu erwartenden niedrigen Rücklaufquote von vornherein aus. Persönliche Interviews vor Ort waren zu aufwändig und angesichts des knappen Finanz- und Zeitrahmens nicht realisierbar. Die Lösung lag in der Wahl des in der Konsumforschung schon länger praktizierten Computer gestützten Telefoninterviews (siehe ausführlich dazu Kap. 2). Dieses Erhebungsverfahren erleichterte zwar den Zugang, restringierte aber den Erhebungsumfang, weil die Auskunftsbereitschaft der befragten Manager über eine Stunde hinaus kaum strapaziert werden konnte. Dass wir gleichwohl einen so hohen Ausschöpfungsgrad (44 %) und eine so geringe Abbrecherquote (10 %) hatten, belegt das hohe Engagement der Interviewer, die aus Mitarbeiter/innen des Instituts und qualifizierten Studenten bestand. Von einem kommerziellen Institut wäre dieses Ergebnis so nicht erreicht worden.

Im thematischen Zentrum unseres Projekts stand einerseits die ‚Tarifwahrheit‘ bzw. ‚Tariftreue‘ der tarifgebundenen Betriebe, andererseits der Ausstrahlungseffekt von Tarifnormen auf nicht tarifgebundene Betriebe. Schließlich sollte drittens ein möglichst genaues Bild von anderen, nicht tarifbezogenen Gestaltungsformen von Arbeit und Lohn ermittelt werden. Untersucht wurde dies an den Kernbestandteilen des Arbeitsvertrages bzw. des betrieblichen Arbeitsverhältnisses: Lohnhöhe und Lohnformen, Methoden der Entgeltbestimmung, Eingruppierung, Leistungsregulierung und –entlohnung. Daneben haben wir auch andere Einkommensbestandteile wie Urlaubsgeld etc. analysiert und darüber hinaus die wichtigsten Facetten des Arbeitszeitregimes (Wochenarbeitszeit, Schichtarbeit, Teilzeit, Urlaubszeit, Überstunden) und den Einsatz von Leiharbeit ins Visier genommen.

Neben der Ermittlung der tatsächlichen betrieblichen Praxis interessierte uns auch die Meinung der befragten Manager (hauptsächlich Eigentümer, Geschäftsführer und Personalleiter) und der Betriebsräte zur Institution des Flächentarifvertrages und zu deren Zukunftsfähigkeit. Dazu haben wir auch Art und Ausmaß der Tarifbindung erhoben. Das Bild wird abgerundet durch soziographische Daten zur Belegschaft, Beschäftigungssituation, zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und den Spezifika weiblicher Beschäftigungsbedingungen.

Dieses Themenspektrum wurde nicht mit gleicher Intensität erhoben. Nach den Entlohnungsbedingungen fragten wir ausführlicher als nach der Arbeitszeitdifferenzierung. Aber auch bei den intensiv erfassten Gegenständen konnten wir nicht alles Wünschenswerte mit hinreichender Genauigkeit klären. So fragten wir die Manager, ob sie bei Lohn und Gehalt nach oben oder unten von den bestehenden Tarifverträgen abwichen. Erwartungsgemäß war das Ausmaß der das Niveau unterschreitenden Abweichungen größer als das der darüber liegenden. Bei der Auswertung der Kontrollfragen nach der Höhe der niedrigsten im Betrieb gezahlten Löhne stellten wir aber fest, dass der Umfang der ‚negativen‘ Abweichung vom Tarifvertrag weit größer sein musste, als in der pauschalen Einschätzung angegeben. Wir können allerdings mit unseren Daten keine Auskunft über das genaue Abweichungsvolumen geben, weil wir nicht wissen, wie viele nach dem niedrigeren Lohn bezahlt werden und ob eine entsprechende Reduktion auch für höhere Lohngruppen gilt. Diese Einschränkung in der Erhebungstiefe wird aber unseres Erachtens dadurch wettgemacht, dass mit den hier vorgelegten Zahlen für die Betriebe über 50 Beschäftigte ein recht zuverlässiges, repräsentatives Bild gezeichnet werden kann.

Es wäre nun falsch, anzunehmen, dass die betrieblich Praxis in Ostdeutschland auch weiterhin nur als Krisenszenarium beschrieben werden kann. Tatsächlich hat sich die Gesamtsituation im Verarbeitenden Gewerbe und auch in der Metall- und Elektroindustrie in Ostdeutschland in den letzten fünf bis sechs Jahren erstaunlich positiv entwickelt, was an den jährlichen Wachstumsraten ebenso wie an der erfreulichen Entwicklung der Lohnstückkosten abzulesen ist, bei denen sie inzwischen mit denen Westdeutschlands gleichgezogen haben.

Diese günstige wirtschaftliche Lage spiegelt sich auch in den Antworten der von uns befragten Betriebe wider. Zwar hat sich ein Jahr nach der Erhebung das Bild etwas verdüstert, aber Auftragslage, Ertrag und Marktprognosen veranlasste die befragten Manager zu optimistischen Zukunftserwartungen; und dies in weitgehender Indifferenz zum jeweiligen Tarifbezug.

In unserer Erhebung haben wir besondere Aufmerksamkeit den unterschiedlichen Formen des Tarifbezugs und dem Ausstrahlungseffekt der Tarifnormen gewidmet. Dabei zeigt sich, dass neben dem Flächentarifvertrag andere Tarifvertragsformen wie Härtefallregelung, Anerkennungstarifvertrag, Haustarifvertrag zusammengenommen einen inzwischen fast gleich hohen Verbreitungsgrad gefunden haben. Je nach Interessenstandpunkt können daraus verschiedene Schlussfolgerungen gezogen werden. Die einen könnten darin eine Schwächung der Gewerk-

schaften und des Instituts des Flächentarifvertrags sehen, andere eine Modernisierungsleistung zur Anpassung an die gewandelte betriebliche Realität, dritte wieder einen Beleg für eine fortschreitende Erosion, die zur gewünschten bzw. befürchteten Aufhebung aller kollektivvertraglicher Normen führen könnte. Interessant ist nun, dass die Ergebnisse zeigen, dass die Regulierungsfunktion des Flächentarifvertrages über seine formelle Geltung hinaus einen sehr weiten Ausstrahlungseffekt hat, der sich normierend und gestaltungsentlastend auch bei nicht tarifgebundenen Betrieben nachweisen lässt. Seine tarifliche Gestaltungsleistung reicht also weiter als die formelle Geltung des Flächentarifvertrags, die gewöhnlich als alleinige Messgröße herangezogen wird - freilich um den Preis abgesenkter Regelungsniveaus. Dies und viele andere Befunde sollen dabei helfen, vorschnelle Schlüsse zu vermeiden und den vielschichtigen Umgestaltungsprozess betrieblicher Arbeits-, Lohn- und Leistungsbedingungen unvoreingenommen zur Kenntnis zu nehmen.

Diese Studie wäre in dieser Form ohne die große Auskunftsbereitschaft unserer Interviewpartner in den Betrieben und Verbänden nicht zustande gekommen. Wir möchten Ihnen ebenso danken wie Michael Behr und Kristin Schmidt von IPRAS e.V., die mit großem Einsatz und viel Sachkunde die aufwendigen Telefoninterviews vorbereitet und koordiniert haben.

2 Zur Anlage des Forschungsprojekts und zu den Untersuchungsbetrieben

Das umfangreiche empirische Forschungsprojekt über die Entlohnungs- und Leistungsbedingungen in der Metall- und Elektroindustrie in den Bundesländern Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Berlin/Ost, Sachsen und Thüringen wurde vom Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena mit dem Anspruch durchgeführt, aussagekräftige Daten über die Entwicklungen der letzten Jahre zu ermitteln sowie aktuelle Trends in der betrieblichen Praxis der Regulierung von Lohn und Leistung aufzufinden. Im Interesse dieses breit angelegten Forschungsziels kamen unterschiedliche Erhebungsmethoden zur Anwendung: Für die *quantitative Befragung* von Managern (im folgenden als Betriebsbefragung, Untersuchungsbetriebe oder Sample bezeichnet)¹ und Betriebsräten, den Kern des Forschungsprojektes, wurde das Verfahren der computergestützten Telefonbefragung² eingesetzt. Im Vorfeld der Telefonbefragung wurden *Interviews* mit Vertretern der *Tarifverbände* sowie Gespräche mit *betrieblichen Experten* geführt, die der Vorbereitung der Befragung dienten. Im Anschluss an die Telefonbefragung wurden außerdem Interviews in ausgewählten Industriebetrieben vor Ort durchgeführt (*Kurzfallstudien*).

2.1 Forschungssystematik - methodisches Design des Forschungsprojektes

Ausschlaggebend für den Einsatz einer CATI-Befragung bei der *quantitativen Erhebung* war, dass diese Erhebungsmethode u.E. am besten dem Anliegen entsprach, sowohl umfassende als auch verlässliche Daten in relativ kurzer Zeit zu erheben. Die in der Industriesoziologie bevorzugte Erhebungsmethode der betrieblichen Fallstudien kam aufgrund des eingeschränkten Zeithorizontes des Forschungsprojektes (Juli 2000 bis August 2001) als Haupterhebungsinstrument nicht in Betracht und hätte letztlich auch die angestrebte Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse nicht gewährleisten können. Eine standardisierte schriftliche Befragung mit einer erfahrungsgemäß niedrigen Rücklaufquote von ca. 10%³ war im vorliegenden Fall, bei einer relativ kleinen Grundgesamtheit von etwa 1.200 Betrieben, ebenfalls nicht akzeptabel, weil die angestrebten 300 Interviews mit Managern weit verfehlt worden wären.⁴ Gegen eine

¹ Alle nachfolgenden Aussagen, die nicht ausdrücklich als Ergebnisse der Betriebsrätebefragung ausgewiesen werden, beziehen sich immer auf die Befragung der Manager. In Tabellen und Abbildungen wird die Anzahl der Betriebe der Managementbefragung mit N und die der Betriebsrätebefragung mit N BR gekennzeichnet.

² Computer Assisted Telephone Interviewing, im folgenden CATI.

³ Bei der thematisch vergleichbaren schriftlichen Befragung von Bahnmüller (2001: 28) wurde eine Rücklaufquote von etwa 10% erreicht.

⁴ Im Hinblick auf die Verallgemeinerung sowie den Detaillierungsgrad der gewonnenen Aussagen wurde eine Netto-Samplegröße (Soll) von ca. 300 Betrieben anvisiert (etwa 25% der Grundgesamtheit). Die Ausgangsüberlegung dabei war, dass jede Kombination von Ausprägungen der Variablen Bundesland und Betriebs-

schriftliche Befragung sprach zugleich eine hohe Quote von Verweigerungen, mit der bei einer solch sensiblen Thematik wie der Entgelt- bzw. Leistungsgestaltung in besonderem Maße gerechnet werden musste.

Die *Untersuchungseinheiten* sind Betriebe der Metall- und Elektroindustrie einschließlich der Metallherzeugung und -bearbeitung⁵. Die Ausrichtung auf den Betrieb⁶ ist vor allem dadurch begründet, dass der Betrieb für Entlohnungs- und Leistungsbedingungen die grundlegende Regelungsebene darstellt. Auf diese Weise wurde die für die Fragestellung notwendige Nähe der Interviewpartner zum Produktionsprozess und den damit zusammenhängenden Personal-konzepten sowie Entgelt- und Leistungsstrukturen gewährleistet. Des weiteren beziehen sich die Daten des Statistischen Bundesamtes bzw. der Statistischen Landesämter, auf denen die Konkretisierung der Grundgesamtheit der Studie basiert, auf der Untersuchungseinheit Betrieb.

Zielpersonen waren Mitglieder der Geschäftsführung oder Personalleitung, da sie in der Regel über die Kompetenz verfügen, die detaillierten Fragen zu Entgeltstrukturen und Leistungsbedingungen zu beantworten bzw. gegebenenfalls autorisiert sind, entsprechende Recherchen zu veranlassen. In den Betrieben, die sich an der Befragung beteiligt haben und in denen ein Betriebsrat existiert, sollte nach Möglichkeit auch ein Interview mit einem Vertreter des Betriebsrates geführt werden.⁷ Die Einbeziehung beider Betriebsparteien ermöglichte es, deren interessenbedingt unterschiedlichen Einschätzungen zu tariflichen Fragen bzw. auch zur Abweichung von tariflichen Normen zu erfassen und somit die betriebliche Realität differenziert abzubilden.

größtenklasse theoretisch mindestens 15 Fälle betragen sollte, da nicht nur Aussagen, die Grundgesamtheit insgesamt betreffend, angestrebt wurden, sondern ebenso Aussagen für Untergruppen der Grundgesamtheit (5 Bundesländer und 4 Betriebsgrößenklassen ergeben eine Tabelle mit 20 Zellen und damit eine Soll-Samplegröße von 300 Betrieben). Vgl. hierzu auch Friedrichs 1980: 146f., 237.

⁵ Trotz der historisch gewachsenen tariflichen Unterschiede zwischen der Eisen- und Stahlindustrie und den anderen Branchen wurde der gesamte Organisationsbereich der Interessenverbände IG Metall und Gesamtmetall in die Untersuchung einbezogen.

⁶ Bei der Untersuchungseinheit Betrieb orientierte sich das Projekt an den konzeptionellen Überlegungen ähnlich gelagerter quantitativer Erhebungen (vgl. u.a. IAB Betriebspanel Sachsen 2000: 7f.; Bahnmüller 2000).

⁷ Die Betriebsratsbefragung basiert auf einer von der Managerbefragung abhängigen Auswahl: Ausgangspunkt bildeten hierfür bereits durchgeführte Interviews mit Vertretern des Managements in Betrieben, in denen ein Betriebsrat etabliert ist. Im Fall einer expliziten Interviewverweigerung durch das Management wurde der vorhandene Betriebsrat folglich auch nicht in die Befragung einbezogen. Dieser Zugang wurde gewählt, weil über die Grundgesamtheit von Betriebsräten, d.h. ihre genauen Anteile in den einzelnen Betriebsgrößenklassen keine gesicherten Daten vorlagen.

Die Eingrenzung des Samples auf *Betriebe von 50 und mehr Beschäftigten* folgte primär inhaltlichen Erwägungen. Handwerksbetriebe bildeten definitiv nicht den Untersuchungsgegenstand. In der Größenklasse bis 49 Beschäftigte ist jedoch die Unterscheidung zwischen Handwerks- und Industriebetrieben anhand des verfügbaren statistischen Datenmaterials sehr problematisch.⁸ Die Einbeziehung der Klein- und Kleinstbetriebe hätte infolge der überwiegend kleinbetrieblichen Industriestruktur Ostdeutschlands darüber hinaus zu einem Übergewicht dieser Betriebsgrößenklasse im Sample geführt (Tabelle A 1 im Anhang).⁹ Da aber Betriebe bis 49 Beschäftigte mehrheitlich keiner Tarifbindung unterliegen¹⁰, wäre gerade dies mit Blick auf einen zentralen Ansatz des Projektes, nämlich Entlohnungs- und Leistungsregelungen in tarifgebundenen Betrieben mit denen in nicht-tarifgebundenen zu vergleichen, kontraproduktiv gewesen. Außerdem hätte der von uns favorisierte Ansatz einer spezifischen Verknüpfung von Management- und Betriebsratsbefragung so nicht realisiert werden können, denn auch die Vertretungsdichte durch Betriebsräte ist erfahrungsgemäß in Kleinbetrieben gering.¹¹

Die Orientierung auf eine *Sollgröße* des Samples von 300 Betrieben erfolgte einerseits mit Blick auf die Realisierbarkeit der Interviewanzahl in dem vergleichsweise kurzen Erhebungszeitraum und andererseits anhand der Größe und Struktur der Grundgesamtheit.

Ziel der ergänzenden 13 *betrieblichen Kurzfallstudien* war es, anschauliches Material für die Interpretation der quantitativen Ergebnisse zu gewinnen. Hinsichtlich des Untersuchungsfeldes und der Untersuchungseinheit, der Zielpersonen sowie der Betriebsgrößenklassen orientierten sich die Betriebsfallstudien an der quantitativen Erhebung (Tabelle A 6 im Anhang).

⁸ Die Zählung von Handwerks- und Kleinstbetrieben (weniger als 20 Beschäftigte) wird in den öffentlich zugänglichen Statistiken der Statistischen Landesämtern unterschiedlich gehandhabt. Berlin und Brandenburg: ohne Handwerk, mit Kleinstbetrieben; Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen: mit Handwerk, ohne Kleinstbetriebe; Thüringen: ohne Handwerk, ohne Kleinstbetriebe.

⁹ Etwa zwei Drittel der ostdeutschen Betriebe der Metall- und Elektroindustrie (einschließlich Metallherzeugung) sind der Betriebsgrößenklasse bis 49 Beschäftigte zuzurechnen. Selbst eine gewichtete Zufallsauswahl hätte daher eine Ausweitung der Sollgröße des Samples erforderlich gemacht, um eine entsprechende Zellenbelegung garantieren und auch Aussagen über Untergruppen treffen zu können. Dies war aus zeitlichen und finanziellen Gründen nicht möglich.

¹⁰ Vgl. Schäfer/Wahse 2001: 106.

¹¹ Vgl. IAB Betriebspanel, 5. Welle Ost, 2000.

2.2 Durchführung der quantitativen Erhebung

Für die Vorbereitung der computergestützten Telefonerhebung wurden *Expertengespräche* mit Vertretern der *Tarifparteien* durchgeführt. In den insgesamt sieben Gesprächen mit *Experten der Tarifparteien*¹² ging es im wesentlichen um die Rekonstruktion der Tarifgeschichte sowie um Fragen der Implementierung und faktischen Geltung tariflicher Normen. Darüber hinaus dienten sie ebenso wie die zehn *Experteninterviews* in acht *Betrieben* der Metall- und Elektroindustrie (Tabelle A 2 im Anhang) der Erarbeitung der Fragebögen. Im Verlauf dieser explorativen Feldphase wurde der von uns entwickelte Fragebogen hinsichtlich seiner Verständlichkeit, Abbildgenauigkeit und Schlüssigkeit überprüft und sukzessive überarbeitet.

Die Erarbeitung der beiden *Fragebögen* (Management und Betriebsrat) erwies sich in mehrfacher Hinsicht als aufwendig und kompliziert: Zum einen waren die Fragebögen aufgrund des breit angelegten Forschungsinteresses mit jeweils mehr als 600 Variablen sehr umfangreich. Eine weitestgehende Standardisierung war deshalb schon aus Gründen der Praktikabilität notwendig. Hinzu kam, dass das CATI-System umfassende offene Antworten technisch nicht realisieren kann.¹³ Zum anderen waren der Umfang und die Komplexität der Fragebögen auch gegenständlich begründet. Es wurden sowohl Betriebe *mit* als auch *ohne* Tarifbindung befragt. Beide grundlegenden Möglichkeiten lassen wiederum mehrere Varianten der Regelung von Lohn und Gehalt zu, die detailliert im Fragebogen berücksichtigt werden mussten, denn vor Beginn der Interviews lagen uns keine Information über die jeweiligen Regulierungsformen in den Betrieben vor.¹⁴

Vor Beginn der CATI-Befragung wurden differenzierte Daten über die *Grundgesamtheit* erfasst, um auf deren Basis die Abbildgenauigkeit des Samples näher bestimmen zu können.¹⁵ Auf der Basis von Betriebsstatistiken der Statistischen Landesämter wurde die Größe der

¹² Es wurden Gespräche mit Tarifexperten der regionalen Arbeitgeberverbände geführt, so mit dem VME Nordmetall e.V., dem VME Berlin und Brandenburg e.V., dem VME Sachsen-Anhalt e.V. sowie dem VMET e.V. in Thüringen. Interviewt wurden auch Tarifexperten der IG Metall-Bezirke Klüste (Mecklenburg-Vorpommern), Berlin-Brandenburg-Sachsen und Frankfurt (Thüringen).

¹³ Offene Antworten müssen vom Interviewer protokolliert werden, was zu zeitlichen Verzögerungen im Interviewablauf führt, die in der besonderen Situation eines Telefonats bruchstückartigen Charakter besitzen.

¹⁴ Die Fragebögen mussten trotz ihrer Komplexität so konstruiert sein, dass sich die Interviewer auf die vom Programm vorgelegten Fragen konzentrieren konnten. Ziel war es, den Interviewprozess für die befragten Betriebe so spezifisch wie nötig und für den Interviewer so einfach wie möglich zu gestalten (vgl. Bayer 2001: 11).

¹⁵ Die Grundgesamtheit bilden alle Betriebe der Metall- und Elektroindustrie mit 50 und mehr Beschäftigten in den oben genannten Bundesländern.

Grundgesamtheit (1.186 Betriebe) ermittelt und deren prozentuale Zusammensetzung nach Bundesland bzw. Tarifgebiet und Betriebsgrößenklasse berechnet (Tabelle 2.1).¹⁶

Tabelle 2.1: Grundgesamtheit nach Bundesland und Betriebsgrößenklasse im September 1999

Bundesland	Betriebsgrößenklasse					Anzahl der Betriebe	Spaltenpro-zente
	50 bis 99	100 bis 199	200 bis 499	500 und mehr			
Berlin Ost *	43***		10	2	55	4,6%	
Brandenburg *	69	34	24	11	138	11,6%	
Mecklenburg-Vorpommern**	66	33	11	8	118	10,0%	
Sachsen**	271	163	80	32	546	46,0%	
Thüringen*	174	94	50	11	329	27,7%	
Anzahl der Betriebe	610	337	175	64	1186		
Zeilenprozente	51,4%	28,4%	14,8%	5,4%			

* ohne Handwerk, ** mit Handwerk (andere Daten waren nicht zugänglich), *** das Statistische Landesamt Berlin weist für beide Betriebsgrößenklassen keine getrennten Daten aus; Quelle: Statistisches Landesamt Berlin, Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Brandenburg, Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern, Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Thüringer Landesamt für Statistik; eigene Berechnungen; Abweichungen von in der Summe 100% resultieren aus gerundeten Zahlenwerten.

Zur *Ermittlung der Betriebsadressen* wurde primär auf die Hoppenstedt-Betriebsdatenbank für Ostdeutschland (Hoppenstedt 2000) zurückgegriffen.¹⁷ Für erforderliche Nachrecherchen bezüglich Adressen oder Telefonnummern wurden auch gängige Telefondatenbanken und Auskünfte der Tarifverbände genutzt. Insgesamt wurden 1.092 Betriebe mit gültigen Adressen ermittelt.¹⁸ Für den telefonischen Pretest wurden davon 20 Betriebe zufällig ausgewählt.

Die CATI-Befragung der Manager und Arbeitnehmervertreter fand zwischen März und April 2001 statt. 1.072 Betriebe wurden in die Erhebung (ohne Pretest) einbezogen. Vor dem telefonischen Erstkontakt wurden alle Betriebe angeschrieben. Die Geschäftsführungen wurden über das Untersuchungsprojekt, den Interviewablauf sowie inhaltliche Schwerpunkte infor-

¹⁶ Neben der Betriebsgröße und dem Bundesland bzw. Tarifgebiet sind noch weitere Faktoren zur differenzierten Bestimmung der Grundgesamtheit denkbar, wie z.B. Wirtschaftszweig, Tarifbindung bzw. Art der Tarifbindung, Vorhandensein eines Betriebsrates. Die Zellenbelegungen hinsichtlich der Wirtschaftszweige ist jedoch in der Grundgesamtheit oft so gering, dass eine Prüfung dieses Merkmals wenig sinnvoll ist. Bei der Tarifbindung und dem Vorhandensein eines Betriebsrates ergab sich ein anderes Problem: Trotz des erheblichen Rechercheaufwandes konnten vorab keine differenzierten und verlässlichen Daten über die Verteilung dieser Merkmale ermittelt werden.

¹⁷ Es bestand daneben prinzipiell auch die Möglichkeit, eine Betriebsstichprobe vom Institut für Arbeitsmarktforschung in Nürnberg ziehen zu lassen. Die dafür erforderliche Dauer des Beantragungsverfahrens widersprach den zeitlichen Restriktionen des Projekts, so dass hiervon Abstand genommen wurde.

¹⁸ Die Differenz von 94 Betrieben (1.186-1.092) entspricht etwa der geschätzten Zahl von betrieblichen Schließungen, Verlagerungen oder Neugründungen. Hierbei handelt es sich faktisch um stichprobenneutrale Ausfälle.

miert und gleichzeitig gebeten, den Betriebsrat, soweit vorhanden, über unser Forschungsanliegen zu informieren. Beim telefonischen Erstkontakt wurden in der Regel die Gesprächstermine vereinbart. Insgesamt wurden 364 Manager¹⁹ und 125 Betriebsräte²⁰ befragt. Die Interviews dauerten größtenteils eine gute Stunde.

2.3 Methodische Spezifika der quantitativen Erhebung und Datenqualität

Von 1.072 Betrieben wurden 819 Betriebe telefonisch erreicht und aufgrund zutreffender Merkmale in das bereinigte Brutto-Sample aufgenommen (Tabelle 2.2). Bei den übrigen 254 Betrieben handelt es sich um stichprobenneutrale Ausfälle ohne systematischen und damit verzerrenden Charakter²¹. In insgesamt 364 Betrieben (361 und 3 Pretest-Interviews) wurden Interviews mit Managern durchgeführt, die *Ausschöpfungsquote beträgt damit beträgt 44%*. Von den insgesamt 364 Interviews wurden 326 vollständig geführt, 38 Interviews wurden an unterschiedlichen Stellen des Interviews abgebrochen.²²

Tabelle 2.2: Ausschöpfung der Telefonbefragung des Managements

Angeschriebene Betriebe	1.072
Ausfälle stichprobenneutral: kein Anschluss, besetzt, kein Kontakt, falsche Nummer, falsche Betriebsgröße, sonstiges außer Verweigerung, falsche Branche, Terminvereinbarung	254
Bereinigtes Sample (Brutto)	819 (+ 3 Pretestinterviews)
Ausfälle stichprobenrelevant gesamt: Verweigerung, Abbruch	458
Interviews gesamt (vollständig und unvollständig): Sample (Netto)	361 (+3 Pretestinterviews) = 364
Unvollständige Interviews (Abbruch mit Terminvereinbarung)	38
Vollständige Interviews	323 (+3 Pretestinterviews) = 326
Ausschöpfung (Interviews gesamt)	44,1%

¹⁹ Unter den befragten *Managern* waren Eigentümer bzw. geschäftsführende Gesellschafter (ca. 28%), angestellte Geschäftsführer (12%), Betriebsleiter (3%), Personalleiter (33%) und 24% sonstige Manager (wie Mitarbeiter der Geschäftsführung oder Personalabteilungen, Manager mit Mehrfachfunktionen).

²⁰ In 90% der Betriebe wurde der Betriebsratsvorsitzende befragt; 30% der Betriebsräte waren zum Erhebungszeitpunkt freigestellt.

²¹ Stichprobenneutral sind Ausfälle, die in bezug auf den Untersuchungsgegenstand zufällig und daher unproblematisch sind (Schumann 2000: 105). Es handelt sich also um alle Ausfälle außer den definitiven Verweigerungen (z.B. Betriebe, zu denen aus unterschiedlichen Gründen kein Kontakt hergestellt werden konnte, oder um Betriebe der falschen Branche, Handwerksbetriebe o.ä.). Systematisch oder stichprobenrelevant sind dagegen Ausfälle, die mit den untersuchten Merkmalen bzw. deren Ausprägungen zusammenhängen (Schumann 2000: 105).

²² Die Gründe hierfür waren unterschiedlich: neben dem inhaltlich bedingten Abbruch seitens der Interviewpartner, quasi einer nachträglichen oder verzögerten Verweigerung, spielten Zeitprobleme der Manager eine große Rolle. In der Mehrzahl der abgebrochenen Interviews bestand zwar Interesse an der Fortführung, die jedoch aufgrund der Zeitrestriktionen der Manager wie auch unsererseits nicht mehr realisiert werden konnten.

Die im Vergleich zu schriftlichen Befragungen hohe Ausschöpfungsquote legitimiert im Nachhinein den Einsatz des computergestützten Telefoninterviews. Es soll aber an dieser Stelle auch darauf hingewiesen werden, dass diese Quote nur mit einem sehr hohen Aufwand an Interviewerleistung erreichbar war. Für die 364 Interviews waren 6.894 Anwahlversuche notwendig, d.h. im Durchschnitt bedurfte es pro Interview etwa 19 Anwahlversuche (Tabelle A 3).²³

Die Befragung der Betriebsräte basiert auf der Managementbefragung. Das heißt, nur diejenigen Betriebe, in denen auch ein Managerinterview durchgeführt wurde, bildeten für die Betriebsrätebefragung die Ausgangsbasis. 218 der insgesamt 364 befragten Managern gaben an, dass in ihrem Betrieb ein Betriebsrat bestünde. Von diesen 218 Interessenvertretungen konnten 175 telefonisch erreicht werden, es gab also 43 stichprobenneutrale Ausfälle. 50 Betriebsräte verweigerten ein Gespräch und mit 125 Arbeitnehmervetretern wurde schließlich ein Interview geführt. Das entspricht einer *Ausschöpfungsquote von ca. 71%*. Die durchschnittliche Zahl der Anwahlversuche pro Interview war mit 10 Telefonaten deutlich niedriger als bei der Managerbefragung (Tabelle A 3 und Tabelle A 4 im Anhang)

Die hohe *Ausschöpfungsquote der Managementbefragung von 44%* ist eine wesentliche Voraussetzung für die Qualität, d.h. die Abbildgenauigkeit der erhobenen Daten. Sie allein ist jedoch nicht ausreichend. Entscheidend ist vielmehr ein Vergleich zwischen dem Sample und der Grundgesamtheit in bezug auf inhaltlich relevante Faktoren²⁴: Insgesamt lässt sich im Hinblick auf die *Betriebsgröße*, das *Bundesland* bzw. *Tarifgebiet* und die *Belegschaftsstruktur* in Verbindung mit der hohen Ausschöpfung festhalten, dass das Sample *eine sehr gute Abbildung der Grundgesamtheit darstellt und somit eine Generalisierbarkeit der vorliegenden Daten erlaubt*.²⁵

Die Abbildgenauigkeit wird nachfolgend im Einzelnen geprüft. Hinsichtlich des Merkmals *Betriebsgröße*²⁶ kann festgehalten werden, dass sich das Sample lediglich bei den Anteilen

²³ Diese erwartete Schwierigkeit hat uns auch dazu bewogen, kein kommerzielles Institut mit der Durchführung zu betrauen, weil dies unweigerlich zu einer sehr viel geringeren Ausschöpfungsquote geführt hätte.

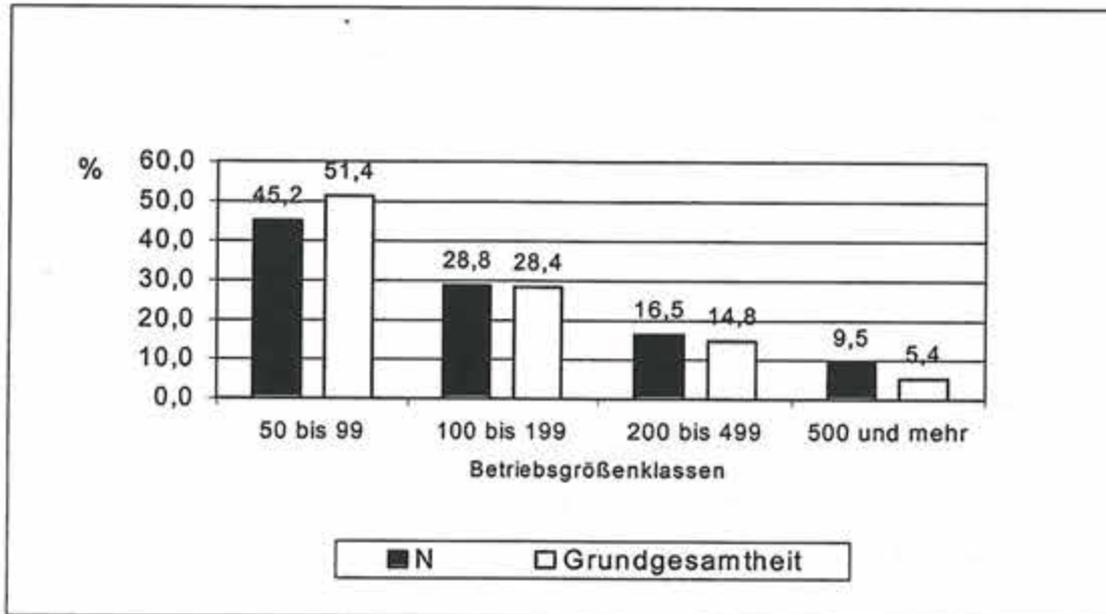
²⁴ Gerade angesichts der stichprobenneutralen Ausfälle wie auch der erwarteten Verweigerungen ist der genaue Vergleich zwischen dem Sample und der Grundgesamtheit notwendig. Basis hierfür ist die bekannte Verteilung von (in bezug auf den Untersuchungsgegenstand) relevanten Variablen in der Grundgesamtheit.

²⁵ Zu Fragen des Repräsentationsproblems siehe z.B. Bortz 1989: 113, Sahner 1997: 17; Benninghaus 2001. Die Frage der Repräsentativität der Betriebsratsbefragung stellt sich schon aufgrund des methodischen Ansatzes nicht. Außerdem lagen uns keine differenzierten Angaben zur Grundgesamtheit der Betriebsräte nach Branche, Bundesland und Betriebsgröße vor.

²⁶ Zur Verteilung des Merkmals Betriebsgröße bei der Betriebsratsbefragung siehe Tabelle A 5 im Anhang.

von Klein- und Großbetrieben von der Grundgesamtheit etwas unterscheidet, bei den mittleren Größenklassen gibt es hingegen keine nennenswerten Differenzen (Abbildung 2.1).

Abbildung 2.1: Vergleich der Untersuchungsbetriebe und der Grundgesamtheit nach Betriebsgrößenklasse (N=336)



(N=Numerus, das ist die Anzahl der Untersuchungsfälle, d.h. der befragten Manager.)

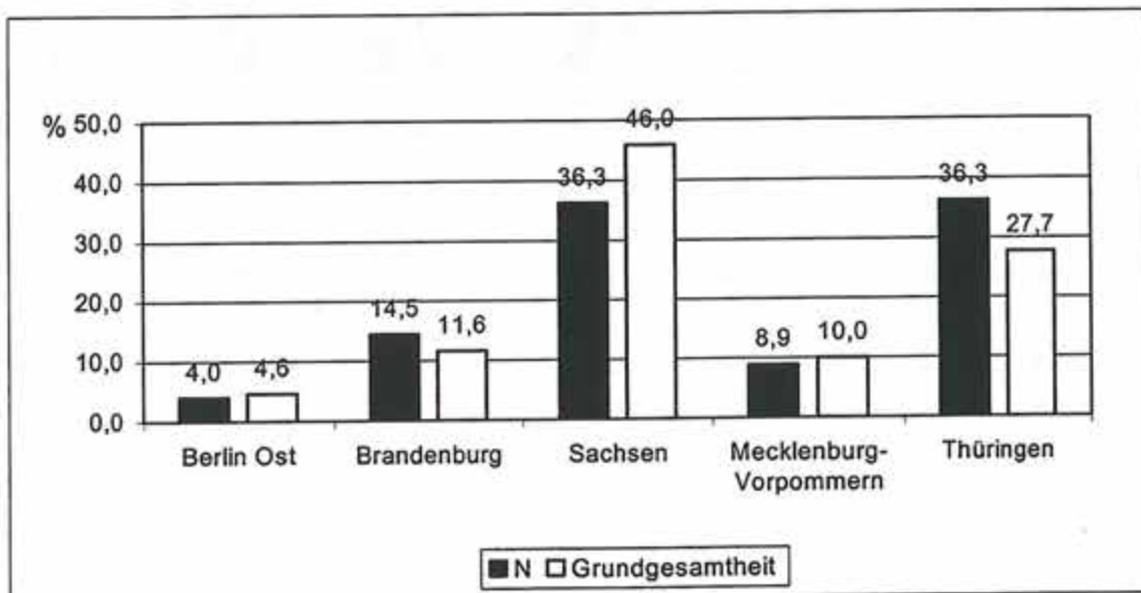
Detailliert ergibt sich folgendes Bild: Im Sample sind die Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten mit 45,2% im Vergleich zur Grundgesamtheit (51,4%) etwas unterproportional vertreten²⁷, was durchaus erwartbar war.²⁸ Die Betriebe der Größenklasse ab 500 Beschäftigte sind mit 9,5% gegenüber 5,4% in der Grundgesamtheit überdurchschnittlich im Sample vertreten (hierzu auch Tabelle 2.1, oben).

²⁷ Wie bereits dargelegt, sollten keine Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigte befragt werden. Im Anschreiben an die Betriebe wurde auch explizit formuliert, dass die Zielgruppe für die Erhebung ausschließlich Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten sind. Dass dennoch 22 Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten interviewt wurden, ist sehr wahrscheinlich auf den zwischen Recherche und Erhebung erfolgten Personalabbau der Betriebe zurückzuführen. Die Daten über die Betriebsgröße der Hoppenstedt-Datenbank stammen aus dem Jahr 1999/2000. Trotz der insgesamt sehr hohen Aktualität waren bis zum Erhebungsbeginn in einigen Betrieben deutliche Personalveränderungen aufgetreten (sowohl Zuwachs als auch Reduzierung). In 22 Fällen haben die Manager bei der Terminvereinbarung nicht darauf hingewiesen, dass sie inzwischen weniger als 50 Arbeitnehmer beschäftigen. Die 22 Betriebe wurde in den nachfolgenden Berechnungen der Betriebsgrößenklasse 50 bis 99 Beschäftigte zugeordnet.

²⁸ Das Management der kleinen Unternehmen scheut die Teilnahme an Befragungen häufig aus Zeitgründen, zumal in diesen Betrieben häufig weder Personalabteilungen noch explizite Personalverantwortliche existieren. In größeren Betrieben sind hierfür eher die entsprechenden Kapazitäten vorhanden. Vgl. hierzu auch Bahnmüller 2000: 21.

Bei der Überprüfung der Variable *Bundesland* zeigen sich größere Differenzen zwischen dem Sample und der Grundgesamtheit, insbesondere in Sachsen und Thüringen (Abbildung 2.2). Der Anteil der Thüringer Betriebe im Sample liegt mit 36,3% deutlich über ihrem Anteil von 27,7% an der Grundgesamtheit, was auf die überdurchschnittlich hohe Beteiligung von Kleinbetrieben in Thüringen zurückzuführen ist²⁹. Die sächsischen Betrieben bleiben dagegen mit 36,3% unter ihrem Anteil von 46% an der Grundgesamtheit. In bezug auf Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg und Berlin/Ost existieren nur minimale Abweichungen.

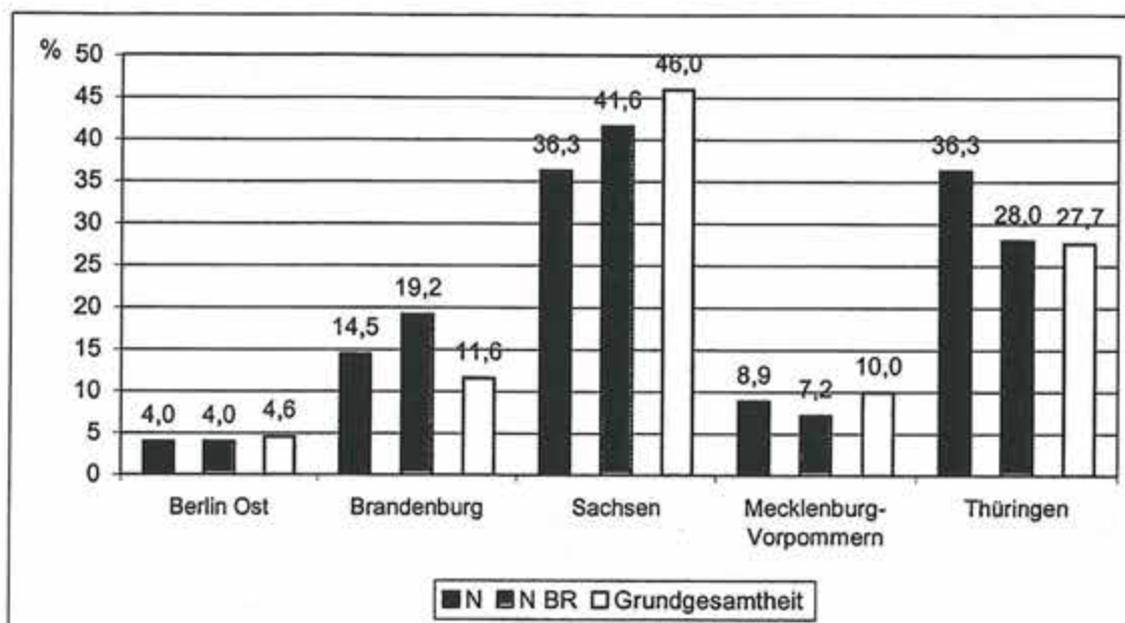
Abbildung 2.2: Vergleich der Untersuchungsbetriebe und der Grundgesamtheit nach Bundesland (N=335)



Bezieht man die Betriebsrätebefragung in den Vergleich mit ein, zeigt sich ebenfalls ein relativ ausgewogenes Bild, wie aus der Abbildung 2.3 zu entnehmen ist (hierzu auch Tabelle A 5 im Anhang).

²⁹ Im Fall der Thüringer Betriebe kam uns als Wissenschaftler der Universität Jena vermutlich ein Heimvorteil zugute. Die hohe Teilnahmebereitschaft der Betriebe in Thüringen zeigte sich auch bei den Fallstudien. Der Betriebszugang gestaltete sich nachgerade problemlos.

Abbildung 2.3: Vergleich der Untersuchungsbetriebe, der Betriebe, in denen Betriebsräte befragt wurden und der Grundgesamtheit nach Bundesländern (N=335, N BR=125)



(N BR = Anzahl der befragten Betriebsräte im Unterschied zu N = Anzahl der befragten Manager.)

Vergleicht man die *Belegschaftszahlen*, dann wurden mit den 78.502 *Beschäftigten* in den Untersuchungsbetrieben etwa 23% *aller Arbeitnehmer* der Metall- und Elektroindustrie in den untersuchten Bundesländern und rund 32% *der Beschäftigten* in den untersuchten Betriebsgrößenklassen von 50 und mehr Beschäftigten erfasst.³⁰

Hinsichtlich der *Belegschaftsstruktur* kann festgehalten werden, dass der Frauenanteil in den Untersuchungsbetrieben mit 19,4% etwas niedriger ist als in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie insgesamt (etwa 22,6%)³¹. Bei den Anteilen von gewerblichen Arbeitnehmern und Angestellten gibt es zwischen dem Sample (69% Arbeiter und 31% Angestellte) und der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie insgesamt (71% Arbeiter und 29% Angestellte) nur minimale Abweichungen³².

³⁰ Laut Statistischem Jahrbuch (2001: 113ff.) gab es zum 30.6. 2000 in den untersuchten Bundesländern insgesamt 334.914 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Metall- und Elektroindustrie. Die ermittelten Belegschaftszahlen der Grundgesamtheit auf der Basis der berechneten Gruppenmittelwerte für die einzelnen Betriebsgrößenklassen stellen eine gute Schätzung dar. Vergleichbare Beschäftigtenanteile in den Betriebsgrößenklassen auch bei Gesamtmetall 2001.

³¹ Statistisches Jahrbuch 2001: 113f.; vgl. auch Gesamtmetall 2001.

³² Ziegler 2001: 51; vgl. auch Gesamtmetall 2001.

2.4 *Qualitative Erhebung: Kurzfallstudien in ausgewählten Betrieben*

Ergänzend zur computergestützten Telefonbefragung wurden zwischen April und Mai 2001 in 13 Betrieben Kurzfallstudien mit insgesamt 20 Interviews durchgeführt. Durch eine entsprechende Vorauswahl ist es gelungen, das mögliche Spektrum tariflicher Vielfalt - von nicht tarifgebundenen Betrieben, über Anerkennungs- und Haustarifvertrag bis hin zum Flächentarifvertrag mit Härtefallklausel bzw. Beschäftigungssicherungsvertrag und regulärem Flächentarifvertrag - mit den Fallstudien zu erfassen. Die Kurzfallstudien dienen primär der vertieften Auswertung und vor allem der Interpretation der quantitativen Ergebnisse. Auswahlkriterien waren zudem, wie schon in der telefonischen Befragung, das Bundesland bzw. Tarifgebiet und die Betriebsgröße. Die Mehrzahl der Fallstudienbetriebe befinden sich in Sachsen und Thüringen, was der Struktur in der Grundgesamtheit entspricht. Befragt wurden Vertreter der Geschäfts- bzw. Personalführung und Arbeitnehmervertretungen (Tabelle A 6 im Anhang).

2.5 *Zur Belegschaftsstruktur und zur wirtschaftlichen Situation der Untersuchungsbetriebe*

Im folgenden Abschnitt werden einige grundlegende Merkmale sowie die wirtschaftliche Lage der Untersuchungsbetriebe skizziert. Dieser Überblick ermöglicht eine differenzierte Einordnung und Bewertung der in den nachfolgenden Kapiteln dargestellten Untersuchungsergebnisse.

2.5.1 *Zur Belegschaftsstruktur*

Bei den Untersuchungsbetrieben handelt es sich mit 72% überwiegend um eigenständige Unternehmen ohne Niederlassungen. Die Mehrheit der Betriebe (88%) hat die Rechtsform der GmbH. Reichlich zwei Drittel (68%) der Betriebe existierte bereits vor dem 1.1.1990 und 64% dieser ehemaligen DDR-Betriebe stand zeitweilig unter Treuhandverwaltung. Die häufigste Fertigungsart ist mit 51% die Einzel- bzw. Kleinserienfertigung; nur in wenigen Betrieben wird in mittleren (21%) und großen Serien (14%) produziert. In 218 Untersuchungsbetrieben (63,7%)³³ existieren *Betriebsräte* - erwartungsgemäß und signifikant am häufigsten in Betrieben mit Tarifbindung (in knapp 8 von 10 tarifgebundenen Betrieben). Die Vertretungsdichte in nicht-tarifgebundenen Betrieben ist dagegen mit 50% deutlich geringer (Tabelle A 7 im Anhang).

Bei der Analyse der *Belegschaftsstruktur* wird deutlich, dass die Untersuchungsbetriebe, wie die (ostdeutsche) Metall- und Elektroindustrie insgesamt, überwiegend durch männliche Beschäftigte geprägt sind. Nur 19,4% der Beschäftigten sind Frauen.³⁴ Fast zwei Drittel (64,5%) aller Beschäftigten ist im gewerblichen Bereich tätig und knapp ein Viertel (24,1%) arbeitet im Angestelltenbereich (ohne Führungskräfte). 6% der Beschäftigten im Sample sind Führungskräfte (einschließlich Meister) und mit insgesamt 5,4% stellen die Auszubildenden einen geringen Anteil an den Belegschaften, wobei es sich dabei mehrheitlich um Azubis im gewerblichen Bereich handelt (Tabelle 2.3).

Tabelle 2.3: Belegschaftsstruktur in den Untersuchungsbetrieben (N=345)

Anzahl der Beschäftigten in der jeweiligen Belegschaftsgruppe	Beschäftigte gesamt	%
Gewerblich Beschäftigte	46.727	64,5
Angestellte ohne Führungskräfte und außertarifliche Angestellte	17.499	24,1
Führungskräfte (inkl. Meister)	4.298	5,9
Auszubildende im gewerblichen Bereich	3.419	4,7
Auszubildende im Angestelltenbereich)	549	0,7
Beschäftigte gesamt	72.492	9990,00% (=100)

Fasst man die Angaben zu den einzelnen Belegschaftsgruppen zusammen, dann sind rund 69% der Beschäftigten dem gewerblichen und etwa 31% dem Angestelltenbereich zuzurechnen. Das Sample unterscheidet sich hierbei nur geringfügig von der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie insgesamt. Laut Gesamtmetall beträgt der Angestelltenanteil in ostdeutschen Betrieben 28,5% und derjenige der Arbeiter 71,5%.³⁵ Die geringen Abweichungen hängen vor allem mit der Betriebsgrößenstruktur der Untersuchungsbetriebe zusammen. Im Vergleich zur westdeutschen Metall- und Elektroindustrie gibt es dagegen größere Differenzen: Der Angestelltenanteil in den Untersuchungsbetrieben wie in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie insgesamt ist deutlich niedriger als in westdeutschen Betrieben (37%; Gesamtmetall 2001). Neben der kleinbetrieblichen Struktur der Betriebe und dem vergleichsweise höheren

³³ Auf die Frage nach der Existenz von Betriebsräten liegen die Antworten aus 342 Betrieben vor. Die Differenz von 342 zu 364 Betrieben resultiert aus den Interviewabbrüchen.

³⁴ Nähere Ausführungen zur Beschäftigung von Frauen in den Untersuchungsbetrieben vgl. Abschnitt 3.7.

³⁵ Gesamtmetall 2001. Beispielsweise weist das IAB-Betriebspanel für das verarbeitende Gewerbe in Ostdeutschland ein vergleichbares Ergebnis aus (25% Angestellte und 69% Arbeiter; hinzu kommen 6% Geschäftsführer; Schäfer/Wahse 2001: 25).

Anteil an arbeitsintensiveren Wirtschaftszweigen in Ostdeutschland sind hierfür die sehr flachen Hierarchien und die geringe FuE-Kapazität mit verantwortlich.³⁶

Hinsichtlich der *Qualifikationsstruktur* lässt sich festhalten, dass die Facharbeiter mit etwa 55% den größten Anteil an den Beschäftigten in den untersuchten Betrieben aufweisen. Der Anteil der Un- und Angelernten ist dementsprechend gering: im gewerblichen Bereich 13% und im Angestelltenbereich knapp 1%. Etwa 17% der Beschäftigten sind Angestellte mit Berufsabschluss und ca. 15% verfügen über einen Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss (Tabelle 2.4). Die Ergebnisse entsprechen nahezu exakt den Befunden der IAB-Untersuchungen zum verarbeitenden Gewerbe in Ostdeutschland.³⁷

Tabelle 2.4: Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in den Betrieben ohne Azubis (N=327)

Qualifikationsgruppe	Anzahl der Beschäftigten in der Gruppe	Anteil der Gruppe an Beschäftigten gesamt in %
Un- und angelernte gewerbliche Beschäftigte	7.406	12,6
Gewerbliche Facharbeiter	31.786	54,4
Angestellte ohne Berufsabschluss	577	1
Angestellte mit Berufsabschluss	10.053	17,2
Angestellte mit Hoch-/Fachhochschulabschluss	8.583	14,7
Beschäftigte in allen Qualifikationsgruppen	58.405	9990,00% (=100)

Die Ergebnisse zur *Beschäftigungsentwicklung* in den Untersuchungsbetrieben spiegeln die insgesamt relativ positive Entwicklung der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie der Jahre 1998 – 2000 wider.³⁸ Fast 42% der Betriebe gaben an, dass es in ihren Betrieben ein starkes Beschäftigungswachstum gegeben hat (Zunahme um mehr als 10%).³⁹ Den deutlichsten Personalzuwachs verzeichneten vor allem Untersuchungsbetriebe der mittleren Größenklassen (100 bis 499 Beschäftigte), sächsische Betriebe, Betriebe mit einer sehr guten Auftrags- und Ertragslage sowie Untersuchungsbetriebe, die nach 1990 neu gegründet wurden.

³⁶ Hachmann et al. 1998: 35, 58f.; Schäfer/Wahse 2001: 5. In den Jahren seit der Wende wurden vor allem die wertschöpfungsintensiven Funktionsbereiche wie Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Marketing, Vertrieb, Einkauf sowie die kaufmännische Verwaltung verkleinert bzw. ausgedünnt.

³⁷ Vgl. Schäfer/Wahse 2001: 25.

³⁸ Vgl. hierzu u.a. Schäfer/Wahse 2001: 12f.; IG Metall 2001: 22; Gesamtmetall 2001.

³⁹ In der Relation zu den differenzierten Angaben einzelner Belegschaftsgruppen ist die hohe Zahl von über 40% widersprüchlich: Nicht eine der einzelnen Belegschaftsgruppen hat einen vergleichbaren Zuwachs verzeichnet wie die Beschäftigten insgesamt. Der Verzerrungseffekt zwischen der allgemeinen (summarischen) Einschätzung zur Belegschaftsentwicklung insgesamt und den spezielleren Aussagen zu den Belegschaftsgruppen dürfte u.E. Ausdruck für die von den Befragten wahrgenommene positive beschäftigungspolitische

Der Beschäftigungszuwachs bezog sich vor allem auf die Gruppe der gewerblichen Facharbeiter (in 58,4% der Betriebe leichte und starke Zunahme) und die der technischen Angestellten (in 46,4% der Betriebe starke und leichte Zunahme) und deckte also vor allem den aus der Produktionsausweitung herrührenden Bedarf ab. Der Anteil der kaufmännischen Angestellten blieb dagegen in mehr als jedem zweiten Untersuchungsbetrieb (55,2%) unverändert (Tabelle 2.5).

Tabelle 2.5: Beschäftigungsentwicklung in den Betrieben

Frage: Wie hat sich die Zahl der Belegschaftsgruppen in den Jahren (1998 – 2000) verändert?

Beschäftigungsentwicklung	Beschäftigte gesamt in %	Gewerbliche Facharbeiter in %	Technische Angestellte in %	Kaufmänni- sche Ange- stellte in %	Un- und An- gelernte in %
Starker Rückgang (>10%)	9,2	7,2	3,7	4,9	3,2
Leichter Rückgang (<10%)	11,0	9,8	8,1	10,3	8,2
Unverändert	16,7	24,0	41,5	55,2	46,9
Leichte Zunahme (<10%)	21,3	26,3	28,0	17,8	11,7
Starke Zunahme (>10%)	41,8	32,1	18,4	11,8	13,7
Trifft nicht zu	0	0,6	0,3	0	16,3
Gesamt %	100	100	100	100	100
Anzahl der Betriebe (N)	347	346	347	348	343

Wenn man die Veränderungen der Beschäftigtenzahlen insgesamt hinsichtlich der *Betriebsgrößenklassen* vergleicht, dann gab es den signifikant stärksten Beschäftigungszuwachs in den Betrieben mit 200 bis 499 Beschäftigten (62,5% der Betriebe starke Zunahme), gefolgt von Betrieben mit 100 bis 199 Beschäftigten (47,5% der Betriebe starke Zunahme); (Tabelle 2.6).

Tabelle 2.6: Beschäftigungsentwicklung nach Betriebsgrößenklasse (N=346)

Beschäftigungsentwicklung	50 bis 99 Beschäftigte in %	100 bis 199 Beschäftigte in %	200 bis 499 Beschäftigte in %	500 und mehr Be- schäftigte in %	Anzahl der Betriebe (N)
Starker Rückgang (>10%)	9,4	8,9	5,4	16,7	32
Leichter Rückgang (<10%)	13,8	6,9	8,9	13,3	38
Unverändert	21,4	12,9	10,7	16,7	58
Leichte Zunahme (<10%)	24,5	23,8	12,5	10,0	73
Starke Zunahme (>10%)	30,8	47,5	62,5	43,3	145
Gesamt %	99,9 (=100)	100	100	100	
Anzahl der Betriebe (N)	159	101	56	30	346

In Bezug auf die einzelnen *Bundesländer* zeigt sich dagegen ein uneinheitliches Bild, wenn gleich sich die sächsischen Untersuchungsbetriebe positiv abheben; von ihnen hatte reichlich die Hälfte ein sehr starkes Beschäftigungswachstum zu verzeichnen (Tabelle 2.7).

Tabelle 2.7: Beschäftigungsentwicklung nach Bundesland (N=322)

Beschäftigungsentwicklung	Mecklen- burg- Vorpom- mern in %	Branden- burg in %	Berlin/Ost in %	Sachsen in %	Thüringen in %	Anzahl der Betriebe (N)
Starker Rückgang (>10%)	10,3	17,0	8,5	7,8	6,8	29
Leichter Rückgang (<10%)	10,3	19,1	16,7	8,6	9,3	35
Unverändert	13,8	14,9	16,7	16,4	17,8	53
Leichte Zunahme (<10%)	24,1	14,9	33,3	15,5	28,8	70
Starke Zunahme (>10%)	41,4	34,0	25,0	51,7	37,3	135
Gesamt %	99,9 (=100)	99,9 (=100)	100,2 (=100)	100	100	
Anzahl der Betriebe (N)	29	47	12	116	118	322

Signifikant positiv ist der Zusammenhang zwischen dem Beschäftigungszuwachs und der *Auftrags- sowie Ertragslage*: Die Betriebe mit einer sehr gut und guten Auftrags- und Ertragslage weisen erwartungsgemäß auch den größten Beschäftigungszuwachs auf. Betriebe mit einer unbefriedigenden bzw. sehr unbefriedigenden Auftrags- und Ertragslage hatten umgekehrt dazu den stärksten Personalabbau zu verzeichnen (Tabelle 2.8 und Tabelle 2.9).

Tabelle 2.8: Beschäftigungsentwicklung nach Auftragslage (N=322)

Beschäftigungsentwicklung	Auftragslage					Anzahl der Betriebe (N)
	Sehr gut in %	Gut in %	Befriedigend in %	Unbefriedigend in %	Sehr unbefriedigend in %	
Starker Rückgang (>10%)	2,0	2,9	19,3	47,6	(66,7)	29
Leichter Rückgang (<10%)	4,9	7,9	24,6	23,8	(33,3)	36
Unverändert	7,8	22,3	21,1	14,3	0	54
Leichte Zunahme (<10%)	16,7	29,5	19,3	4,8	0	70
Starke Zunahme (>10%)	68,6	37,4	15,8	9,5	0	133
Gesamt %	100	100	100,1 (=100)	100	99,9 (=100)	
Anzahl der Betriebe (N)	102	139	57	21	3	322

Tabelle 2.9: Beschäftigungsentwicklung nach Ertragslage (N=317)

Beschäftigungsentwicklung	Ertragslage					Anzahl der Betriebe (N)
	Sehr gut in %	Gut in %	Befriedigend in %	Unbefriedigend in %	Sehr unbefriedigend in %	
Starker Rückgang (>10%)	0	6,3	9,6	18,6	(42,9)	29
Leichter Rückgang (<10%)	2,4	5,4	14,9	20,9	(42,9)	36
Unverändert	4,9	20,5	15,8	23,3	0	53
Leichte Zunahme (<10%)	19,5	23,2	25,4	9,3	0	67
Starke Zunahme (>10%)	73,2	44,6	34,2	27,9	(14,3)	132
Gesamt %	100	100	99,9 (=100)	100	100,1 (=100)	
Anzahl der Betriebe (N)	41	112	114	43	7	317

Auch die *Betriebsbiographie* spielt bei der Beschäftigungsentwicklung eine Rolle: So ist der Personalzuwachs bei den Betrieben, die nach der Wende neu gegründet wurden, höher (46,4% gegenüber 39,7%); (Tabelle 2.10). Der Beschäftigungszuwachs bei Neugründungen (mit abnehmenden Wachstumsraten) ist ein geläufiges Phänomen, wobei zu berücksichtigen ist, dass Neugründungen überdurchschnittlich Kleinbetriebe sind.⁴⁰

⁴⁰ Schäfer/Wahse 2001: 17ff.

Tabelle 2 10: Beschäftigungsentwicklung nach Betriebsbiographie (N=347)

Beschäftigungsentwicklung	Betrieb bestand vor 1990 in %	Betrieb wurde nach 1990 gegründet in %	Anzahl der Betriebe (N)
Starker Rückgang (>10%)	9,3	9,1	32
Leichter Rückgang (<10%)	12,2	8,2	38
Unverändert	16,5	17,3	58
Leichte Zunahme (<10%)	22,4	19,1	74
Starke Zunahme (>10%)	39,7	46,4	145
Gesamt	100,1 (=100)	100,1 (=100)	
Anzahl der Betriebe (N)	237	110	347

2 5 2 Zur wirtschaftlichen Situation

Der oben beschriebene Beschäftigungszuwachs ist in einem engen Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Entwicklung der Betriebe zu sehen. Die *wirtschaftliche Entwicklung* in den zurückliegenden drei Jahren (1998–2000) wurde von den Untersuchungsbetrieben insgesamt positiv eingeschätzt. Fast drei Viertel (74,7%) der Untersuchungsbetriebe charakterisieren die Entwicklung ihrer *Auftragslage* als gut bzw. sehr gut und nur 7,4% als unbefriedigend bzw. sehr unbefriedigend. Allerdings mündete die positive Auftragslage nicht zwangsläufig auch in eine *ebenso gute Ertragslage*.⁴¹ Im Vergleich zur Auftragslage bezeichnet etwas weniger als die Hälfte (48,3%) der Betriebe auch ihre Ertragslage als sehr gut und gut. 36,1% der Untersuchungsbetriebe schätzen dagegen ihre Ertragslage als befriedigend ein und 15,7% als unbefriedigend und sehr unbefriedigend (Tabelle 2 11).⁴²

Tabelle 2 11: Auftrags- und Ertragslage nach Betrieben (Auftragslage N=324, Ertragslage N=319)

	Auftragslage in %	Ertragslage in %
Sehr gut	31,8	12,9
Gut	42,9	35,4
Befriedigend	17,9	36,1
Unbefriedigend	6,5	13,5
Sehr unbefriedigend	0,9	2,2
Gesamt %	100	100,1 (=100)
Anzahl der Betriebe (N)	324	319

⁴¹ Zwischen Auftrags- und Ertragslage besteht ein signifikant positiver Zusammenhang, aber die Auftragslage wird deutlich besser beurteilt (Tabelle A 8 im Anhang).

⁴² Die Beurteilung der Ertragslage basiert auf subjektiven Einschätzungen der Befragten, in der sich eine ganze Reihe verschiedener betriebswirtschaftlicher Sachverhalte widerspiegeln (Schäfer/Wahse 2001: 95). Mit Hilfe z. B. von Bilanzdaten könnten nach Schäfer/Wahse (ebd.) die Daten zur Ertragslage objektiviert werden.

Interessante Effekte zeigen sich, wenn man die Beurteilung von Auftrags- und Ertragslage hinsichtlich verschiedener Einflussfaktoren überprüft. In Bezug auf die *Auftragslage* können zwischen den Betriebsgrößenklassen *keine signifikanten Unterschiede* beobachtet werden. Zwar weisen die Betriebe der beiden größeren Betriebsgrößenklassen (200 bis 499 und 500 und mehr Beschäftigte) relativ häufiger eine *sehr gute* Auftragslage aus als andere Betriebe, die Anteile der Betriebe der einzelnen Größenklassen mit einer *guten* Auftragslage variieren dagegen nur geringfügig (Tabelle A 9 im Anhang). Auch bei der *Ertragslage* sind die Unterschiede gering. Hier sind es vor allem die Betriebe mit 200 bis 499 Beschäftigten, die ihre Ertragslage insgesamt positiver beurteilen als alle anderen (Tabelle A 10 im Anhang).⁴³

Von Bedeutung für die Auftrags- als auch die Ertragslage ist offenbar der *Markt der wichtigsten Produktgruppe*. Denn Betriebe, die auf internationalen Märkten agieren, haben eine signifikant bessere Auftrags- und auch Ertragslage als andere Betriebe. Allerdings sind hier ebenso die bereits angesprochenen Divergenzen zwischen den Beurteilungen von Auftrags- und Ertragslage deutlich sichtbar (Tabelle 2.12).

Tabelle 2.12: Auftrags- und Ertragslage nach dem Markt der wichtigsten Produktgruppe (Auftragslage: N=322; Ertragslage: N=318)

	Markt der wichtigsten Produktgruppe					
	Lokal / regional		National		International	
	Auftragslage in %	Ertragslage in %	Auftragslage in %	Ertragslage in %	Auftragslage in %	Ertragslage in %
Sehr gut	15,4	0	24,9	8,9	44,9	21,1
Gut	38,5	42,3	47,3	33,1	37,0	37,4
Befriedigend	30,8	42,3	19,5	42,0	13,4	26,0
Unbefriedigend	11,5	11,5	7,1	13,6	4,7	13,8
Sehr unbefriedigend	3,8	3,8	1,2	2,4	0	1,5
Gesamt %	100	99,9 (=100)	100	100	100	99,8 (=100)
Anzahl der Betriebe (N)	26	26	169	169	127	123

Die *Betriebsbiographie* stellt dagegen keinen differenzierenden Aspekt dar. Zwischen den Untersuchungsbetrieben, die vor und denen die nach 1990 gegründet wurden, besteht in der Beurteilung der Auftrags- als auch der Ertragslage kein Unterschied.

⁴³ Zu den besonderen Problemen kleiner Betriebe hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Entwicklung wie z.B. Ressourcenbündelung oder Position auf Käufer- und Verkäufermärkten vgl. z.B. Schäfer/Wahse 2001: 88.

Bei der *Tarifbindung* zeigt sich hinsichtlich der Einschätzung der Auftrags- und Ertragslage kein eindeutiges Bild: Tarifgebundene Betriebe beurteilen die Auftragslage nur wenig schlechter als Betriebe ohne Tarifbindung; die Ertragslage wird allerdings von nicht-tarifgebunden Betrieben signifikant besser beurteilt (Tabelle 2.13).

Tabelle 2.13: Auftrags- und Ertragslage nach Tarifbindung (Auftragslage: N=322; Ertragslage: N=318)

	Auftragslage		Ertragslage*	
	Betriebe mit Tarifbindung in %	Betriebe ohne Tarifbindung in %	Betriebe mit Tarifbindung in %	Betriebe ohne Tarifbindung in %
Sehr gut	29,1	33,3	9,7	15,0
Gut	41,2	44,8	27,8	41,6
Befriedigend	20,9	15,4	45,1	28,9
Unbefriedigend	8,1	5,2	15,3	12,1
Sehr unbefriedigend	0,7	1,1	2,1	2,3
Gesamt	100	99,8 (=100)	100	99,9 (=100)
Anzahl der Betriebe (N)	148	174	144	173

*signifikant

Bei diesem Ergebnis handelt es sich jedoch, wie die folgende lineare Regression zeigt, um einen Scheinzusammenhang. Prüft man mehrere Variable hinsichtlich ihres Einflusses auf die Ertragslage, spielt die Tarifbindung keine signifikante Rolle mehr (Tabelle 2.14).

Tabelle 2.14: Lineare Regression auf Ertragslage (5=sehr gut)

	Standardisierte Effektkoeffizienten Beta
Betriebsgründung (vor 1990=1)	.074
Betriebsgrößenklasse ¹	
100 bis 199	.037
200 bis 499	.000
500 und mehr	.017
Tarifbindung (tarifgebunden=1)	-.097
Betriebsrat (Betriebsrat vorhanden=1)	.006
Fertigungsorganisation ²	
Mittlere Seriengröße	-.034
Großserienfertigung	-.035
Markt ³	
National	-.063
International	-.020
Marktentwicklung ⁴	
Wachsend	.018
Schrumpfend	.033
Uneinheitlich, turbulent	-.017
Auftragslage (sehr gut=5)	.591***
Anteil der Lohn- und Gehaltsquote am Umsatz	-.052
Personalentwicklung der Jahre 1998-2000 (sehr starke Zunahme=5)	-.001
Regelmäßige Beschäftigung von Leiharbeitern (1=ja)	.106*
R ²	.405

¹ Referenzkategorie: 50 bis 99 Beschäftigte; ² Referenzkategorie: Einzelfertigung; ³ Referenzkategorie: lokal/regional; ⁴ Referenzkategorie: unverändert/stabil; *p<=.05; **p<=.01; ***p<=.001

Wie die Regression zeigt, besteht bei Kontrolle der Interaktionseffekte zwischen den aufgenommen Variablen, ein signifikant starker positiver Zusammenhang zwischen der Auftragslage und der Ertragslage. Die Auftragslage übt letztlich also auch in einem umfassenderen Gesamtmodell von Variablen den größten Einfluss auf die Ertragslage aus, was zumindest für konsolidierte Betriebe plausibel ist. Ein anderer, so nicht erwarteter, positiver Effekt geht von der Leiharbeiterbeschäftigung aus. Der gemessene statistische Zusammenhang belegt aber keineswegs auch einen kausalen Zusammenhang, und er sagt auch nichts über die Richtung einer möglichen Kausalbeziehung aus.⁴⁴

⁴⁴ Hier ist vermutlich ein für viele ostdeutsche Betriebe gültiges Beschäftigungsmodell wirksam: In der harten Konsolidierungsphase sensibilisiert, versuchen viele Betriebe sich mit einer Stammebelegschaft schon unter 80% Kapazitätsauslastung rentabel zu halten. Die Konjunkturberge und andere Auftragsspitzen werden dann allein mit Leiharbeitern bewältigt, was bei den niedrigeren relativen Lohnkosten und den konstanten Fixkosten die Ertragslage ganz erheblich verbessern dürfte (siehe Abschnitt 3.6.6).

Die *wirtschaftlichen Zukunftsaussichten* wurden zum Untersuchungszeitpunkt ebenfalls vorwiegend positiv eingeschätzt. Von 326 Untersuchungsbetrieben geht deutlich mehr als die Hälfte (58%) davon aus, dass sich die wirtschaftliche Situation ihres Betriebes in den nächsten drei Jahren verbessern wird. 36,5% erwarten keine Veränderung und nur 4% eine Verschlechterung (Tabelle 2.15).

Tabelle 2.15: Beurteilung der wirtschaftlichen Entwicklung in der Zukunft (N=326)

Frage: Welche wirtschaftliche Entwicklung erwarten Sie für Ihren Betrieb in den nächsten 3 Jahren?

Wirtschaftliche Entwicklung in der Zukunft	Anzahl der Betriebe (N)	%	Anzahl der Beschäftigten in den Betrieben	%
Eher verbessern	189	58,0	39 038	54,6
Etwa gleich bleiben	119	36,5	21 634	30,2
Eher verschlechtern	13	4,0	10 167	14,2
Keine Antwort	5	1,5	663	0,9
Gesamt	326	100	71 502	99,9 (=100)

Dieses Ergebnis stellt, wenn man die vorangegangenen Ausführungen über die bisherige wirtschaftliche Entwicklung der Untersuchungsbetriebe betrachtet, keine Überraschung dar.⁴⁵ Es ist vor allem die *Einschätzung der bisherigen Entwicklung des wichtigsten Marktes*, der als Kriterium für die Beurteilung der wirtschaftlichen Zukunftsaussichten fungiert. Dagegen haben solche Faktoren wie *Betriebsgrößenklasse*, *Tarifbindung* und *Bundesland* bzw. *Tarifgebiet* keinen signifikanten Einfluss auf die Beurteilung der wirtschaftlichen Zukunftsaussichten. Die Betriebe, die die Entwicklung ihres wichtigsten Marktes als bislang wachsend charakterisiert haben, gehen auch in einem signifikant höheren Maß davon aus, dass sich ihre wirtschaftliche Entwicklung weiter verbessern wird (Tabelle 2.16).

Tabelle 2.16: Wirtschaftliche Zukunftsaussichten im Vergleich zur Entwicklung des wichtigsten Marktes (Zeilenprozent) (N=321)

Entwicklung des Marktes der wichtigsten Produktgruppe in den letzten drei Jahren (1998-2000)	Wirtschaftliche Zukunftsaussichten				Anzahl der Betriebe (N)
	Eher verbessern in %	Etwa gleichbleiben in %	Eher verschlechtern in %	Weiß nicht in %	
Wachsend	63,9	32,5	1,5	(2,1)	194
Schrumpfend	34,3	51,4	14,3	0	35
Uneinheitlich, turbulent	54,9	37,3	7,8	0	51
Unverändert, stabil	56,1	41,5	2,4	0	41
Anzahl der Betriebe (N)	187	117	13	4	321

⁴⁵ So haben rund 60% den Markt als wachsend bezeichnet, etwa 75% verzeichneten eine gute bis sehr gute Auftragslage und 48% eine positive Ertragslage (gut bis sehr gut).

Ausschlaggebend ist jedoch nicht nur die Entwicklung des Marktes, sondern darüber hinaus, um welchen *Markt* es sich handelt. Betriebe, die für internationale Märkte produzieren, erwarten signifikant häufiger, dass sich ihre wirtschaftliche Situation weiter verbessern wird. Dagegen gehen Untersuchungsbetriebe, die auf einem lokalen/regionalen bzw. nationalen Markt agieren, eher davon aus, dass die wirtschaftliche Situation etwa gleich bleiben wird (Tabelle 2.17).

Tabelle 2.17: Wirtschaftliche Zukunftsaussichten nach dem wichtigsten Markt (Zeilenprozent) (N=324)

Markt der wichtigsten Produktgruppe	Wirtschaftliche Zukunftsaussichten				Gesamtanzahl der Betriebe
	Eher verbessern in %	Etwa gleichbleiben in %	Eher verschlechtern in %	Weiß nicht in %	
Lokal, regional	46,2	42,3	11,5	0	26
National	51,8	42,9	4,7	0,6	170
International	68,8	26,6	1,2	3,4	128
Anzahl der Betriebe (N)	188	118	13	5	324

Fasst man die Ergebnisse zur jüngsten wirtschaftlichen Entwicklung sowie zu den Zukunftserwartungen zusammen, ergibt sich für die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie ein relativ optimistisches Bild, was sich ähnlich auch in anderen Befragungen widerspiegelt.⁴⁶ Allerdings sind Einschränkungen zu machen: Zwar sind die Entwicklung der Auftragslage und der Beschäftigungszuwachs wichtige Indizien dafür, dass der seit der Wende rasant ablaufende Abbau der Metall- und Elektroindustrie in Ostdeutschland zum Stillstand gekommen ist;⁴⁷ von einem Wachstum kann indes (noch) nicht die Rede sein – eher von einer Stabilisierung auf niedrigem Niveau. Problematisch für den Aufholprozess der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie sind aber nicht nur die immer wieder angesprochenen strukturellen Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Betrieben wie die Betriebsgrößen-, Branchen- oder Infrastruktur, die auf die Produktivitäts- als auch Umsatzentwicklung erhebliche Auswirkungen haben.⁴⁸ Auch zwischen strukturell vergleichbaren Betrieben bestehen zum Teil gravierende Unterschiede, die auf jeweils spezifische innerbetriebliche Problemlagen verweisen. Faktoren wie die Eigenkapitalausstattung, die Fertigungs- und Arbeitsorganisation, Managementstrategien oder die Humankapitalausstattung (insbesondere in Forschung und Entwick-

⁴⁶ Vgl. u.a. Bahn Müller 2001: 31; IG Metall 2001: 22; Gesamtmetall 2001.

⁴⁷ Vgl. Bahn Müller 2001: 31.

⁴⁸ Vgl. u.a. Hachmann et al. 1998; IG Metall 2001.

lung) dürften auch in absehbarer Zeit die wirtschaftliche Situation der ostdeutschen Betriebe mit bestimmen.⁴⁹

⁴⁹ Hachmann et al. 1998: 34ff.



3 Untersuchungsergebnisse

3.1 Art und Ausmaß der Tarif- und Verbandsbindung

In den neunziger Jahren ist das deutsche System der Tarifgestaltung zunehmend in die Kritik geraten. Von Unternehmern und Teilen der Arbeitgeberverbände wurde vor allem das etablierte, großflächig einheitliche Entgelt- und Arbeitsbedingungen gewährleistende Regulierungsinstrument des Verbands- oder Flächentarifvertrages in Frage gestellt. Die Arbeitgeberverbände klagten in diesem Zusammenhang über Verbandsflucht und reagierten unter anderem mit der Einrichtung sogenannter OT-Verbände⁵⁰, die eine Verbandsmitgliedschaft ohne Tarifbindung ermöglicht.

Auch wenn die Debatte um die Zukunft der Tarifpolitik mittlerweile an Heftigkeit verloren hat und in eine konstruktive Diskussion um eine Reform des Flächentarifvertrages gemündet ist, hat sich die Tariflandschaft verändert. Waren 1996, laut dem Betriebspanel des IAB⁵¹, in den alten Bundesländern noch 49% der Betriebe aller Wirtschaftszweige an den Flächentarifvertrag gebunden, so waren es 2000 nur noch 45%⁵². In Ostdeutschland verläuft die Entwicklung dramatischer: hier lässt sich ein Rückgang der Flächentarifbindung zwischen 1996 und 2000 um 5%-Punkte auf nur noch 23% beobachten. Dieses Bild verbessert sich auch nicht, wenn man berücksichtigt, dass weitere 4% der Unternehmen angeben, einen Haustarifvertrag abgeschlossen zu haben.

Erheblich günstiger erscheint die Situation nur dann, wenn man berücksichtigt, dass 31% der befragten Unternehmen des IAB-Panels angeben, zwar keinem Tarifvertrag zu unterliegen, sich aber am geltenden Branchentarif zu orientieren. Auf welche tariflichen Regelungsinhalte

⁵⁰ „OT“ steht hierbei für Arbeitgeberverband „Ohne Tarifbindung“. Zur Entstehungsgeschichte eigenständiger Arbeitgeberverbände ohne Tarifbindung vgl.: Schroeder 2000: 252 ff.; zu arbeits- und sozialrechtlichen Konsequenzen der Aufgliederung der Arbeitgeberverbände in einen tariffähigen und einen tarifunfähigen Verband kann auf Nicolai Besgen (1998) verwiesen werden.

⁵¹ Bei diesem Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB) werden auf Basis einer geschichteten Zufallsstichprobe Betriebe sämtlicher Wirtschaftszweige und Betriebsgrößenklassen (mindestens ein sozialversicherungspflichtig Beschäftigter) einer jährlich erfolgenden Wiederholungsbefragung unterzogen (für die alten Bundesländer seit 1993, für die neuen Bundesländer seit 1996). (Ausführlich: Bellmann 1997) Insbesondere im Hinblick auf Fragen der Tarifbindung handelt es sich bisher um die einzige allgemein zugängliche repräsentative Informationsquelle (ebd.) Für einzelne Regionen kann beispielsweise auf Untersuchungen im Raum Hannover (Gerlach et al: 1998) oder die Unterweser-Region (Peter / Dietrich) verwiesen werden.

⁵² Vgl. IAB 2001

sich diese „Orientierung“ bezieht und welches Ausmaß der „Bindung“ damit einhergeht, lässt sich auf Basis dieser Daten jedoch nicht klären. Weiterhin bleibt auch offen, inwiefern sich tarifgebundene Betriebe tatsächlich an vereinbarte Standards halten. Im Rahmen der vorliegenden Ergebnisse unserer Untersuchung können wir einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke leisten.

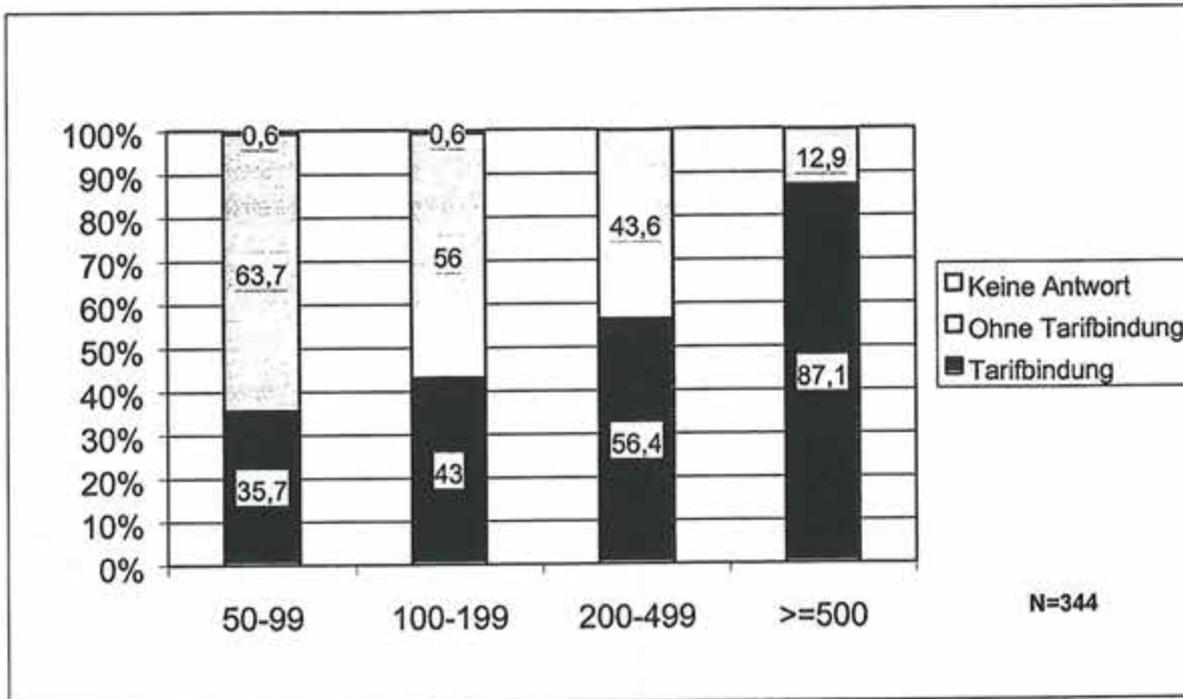
Anhand unserer Forschungsergebnisse lässt sich die Topographie der Tariflandschaft für die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie genauer detaillieren. Im nachstehenden Abschnitt (3.1.1) werden wir auf die Formen und das Ausmaß der Tarifbindung näher eingehen; im darauffolgenden Abschnitt (3.1.2) wird die Entwicklung der Arbeitgeberverbandsmitgliedschaft analysiert. Die Frage nach betrieblichen Abweichungen von den Standards des Branchentarifvertrages behandelt ein eigener Abschnitt (3.2).

3.1.1 Art und Ausmaß der Tarifbindung

Die Lohn- und Gehaltsbestimmung gehört zum *Kernbereich der Tarifpolitik*. Daher haben wir in unserer Untersuchung unmittelbar danach gefragt, in welcher Form Lohn und Gehalt geregelt werden. In unserem Betriebssample geben von 344 befragten Managern 46% (157) an, die Bezahlung ihrer Mitarbeiter überwiegend tariflich geregelt zu haben.⁵³ Die Betriebe der Metall- und Elektroindustrie unserer Untersuchungsregion unterliegen in den Betriebsgrößenklassen 50-99 und 100-199 Beschäftigten zu etwa 36% bzw. 43% einer Tarifbindung (siehe Abbildung 3.1). Oberhalb dieser Betriebsgrößen nimmt die Tarifbindungsneigung deutlich zu. Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten sind in aller Regel (ca. 87%) tarifgebunden (ebd.).

⁵³ Da Kleinbetriebe nur selten Tarifgebunden sind und unsere Untersuchung nur Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten erfassen, liegt die Tarifbindungsquote deutlich über den betriebsgrößen- und branchenübergreifenden Angaben des IAB's für das Verarbeitende Gewerbe (ca. 27%; s. IAB-2001;).

Abbildung 3.1: Tarifbindung nach Betriebsgrößenklassen (N=344)



Eigens für uns vom IAB vorgenommene Berechnungen erlauben uns einen direkten Vergleich der Ergebnisse unserer Erhebung mit denen des Betriebspanels.⁵⁴ (Tabelle 3.1) Die Daten unserer Erhebung stimmen mit denen des IAB überein. Unsere Untersuchung erlaubt jedoch über die polar angelegte Unterscheidung ‚tarifgebundene Betriebe‘/‚nicht tarifgebundene Betriebe‘ hinaus eine genauere Differenzierung der Betriebe nach den betrieblichen Regulierungsformen von Lohn- und Gehalt.

Wie die Auffächerung der Tarifbindungsformen zeigt, ist heute *Tarifbindung immer weniger mit einer Bindung an den Flächentarifvertrag gleichzusetzen* (Tabelle 3.1). Neben den regulären Flächentarifvertrag (23%) samt einiger die Härtefallregelung⁵⁵ (1,7%) in Anspruch nehmender Betriebe tritt insbesondere ein hoher Anteil an Haustarifverträgen sowie eine bemerkenswerte Zahl an Anerkennungstarifen (summiert ca.: 21%). Dies kann als Bestätigung der in der tarifpolitischen Literatur seit längerem diskutierte These einer zunehmenden Differenzierung und Dezentralisierung des Tarifsystems auf der Ebene der Tarifbindungsformen gewertet werden.

⁵⁴ Wir möchten dem IAB und seinen Mitarbeitern Holger Alda, Peter Ellguth und Markus Promberger für ihre Kooperationsbereitschaft ausdrücklich danken.

⁵⁵ Die meisten der betrieblichen Härtefallregelungen waren nach Angaben der Befragten im Auslaufen begriffen.

Neben den 46% der tarifgebundenen Unternehmen geben weitere 16% an, zwar *keiner Tarifbindung* zu unterliegen, sich aber bei der Bezahlung am Flächentarifvertrag zu orientieren. In 11% der Fälle werden Entgeltfragen im wesentlichen über Betriebsvereinbarungen zwischen den Betriebsparteien geregelt.⁵⁶ 26% der Manager geben an, Lohn- und Gehaltsfragen direkt mit ihren Mitarbeitern zu verhandeln (Einzelarbeitsverträge).

Tabelle 3.1: Regulierungsform von Lohn und Gehalt (N=344)

Eigene Erhebung 2001: Metall- und Elektroindustrie Ostdeutschlands			IAB-Betriebspanel 2000: Metall- und Elektroindustrie Ostdeutschlands	
(ohne Sachsen-Anhalt)*			Ohne Sachsen-Anhalt	Mit Sachsen-Anhalt
Regulierungsform / Betriebsgrößenklassen		Gesamt in %	Gesamt in %	Gesamt in %
Mit Tarifbindung	Regulärer Flächentarifvertrag	23,0	45,6	46,0
	Flächentarifvertrag mit Härtefallregelung	1,7		
	Anerkennungs-tarifvertrag	3,5		
	Haustarifvertrag	17,4		
Ohne Tarifbindung	Orientierung am Flächentarifvertrag	16,3	53,6	55,0
	Betriebsvereinbarung mit Betriebsrat	10,8		
	Individualverträge	26,5		
	Keine Antwort	0,9		
Gesamt		100,1 (=100)	100	101 (=100)

* Berücksichtigt man, dass sich in unserem Sample keine Betriebe aus Sachsen-Anhalt befinden, ist bezogen auf die Repräsentanz für Ostdeutschland von einer leichten Positivverzerrung der Tarifbindungsquote auszugehen.

Bereits diese ersten Ergebnisse unserer Untersuchung weisen darauf hin, dass *der Flächentarifvertrag - ungeachtet seiner formalrechtlich rückläufigen Bedeutung - weit über seinen unmittelbaren Geltungsbereich ausstrahlt* (ausführlicher: siehe Abschnitt 3.2 und 3.4.2). Denn neben diesen 23% der Betriebe orientieren sich auch die weiteren, anderen Tarifbindungsformen unterliegenden Betriebe, mehr oder weniger am geltenden Branchentarifvertrag - wenn auch meist, wie noch zu zeigen sein wird, unterhalb der flächentariflichen Standards (siehe Abschnitt 3.2 und 3.6.1).

⁵⁶ Genau genommen dürfte es sich bei diesen Vereinbarungen zwischen den Betriebsparteien um arbeits- bzw. betriebsverfassungsrechtlich rechtswidrige Übereinkommen handeln. Denn „Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, können nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein“ (BetrVG § 77, 3). Dieser Tarifvorbehalt gilt auch für Betriebe, die selbst keiner Tarifbindung unterliegen. Der Gesetzgeber hat den Tarifparteien zur Sicherstellung der Tarifautonomie hier eine weitreichende Monopolstellung eingeräumt (vgl. Däubler et al. 2000: 1071 ff.; Schnabel 2000: 42 f.).

Ein Manager eines Brandenburger Betriebes gibt über Ausmaß und Gründe der Tarifabweichung in seinem Unternehmen Auskunft:

Wir haben also einen Anerkennungstarifvertrag. Dieser Anerkennungstarifvertrag, was der Name ja schon sagt, ist ganz klar, erkennt also im groben den Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg an - mit Ausnahmen. Eine Ausnahme ist, dass wir, und das ist sehr sehr schwer gewesen, das durchzukriegen, dass wir über die Laufzeit dieses Vertrages kein Urlaubsgeld, kein zusätzliches Urlaubsgeld, und keine Sonderzahlung, sprich also kein Weihnachtsgeld zahlen. Was also eine sehr hohe Belastung für ein Unternehmen ist. Ich sag mal ne Zahl. Im Jahr, so in etwa, muss man da rechnen, mit achthunderttausend Mark, bei unserm Unternehmen, bei unserem Gründungsgefüge und so weiter. Das ist das eine. Und dann haben wir eine kleine einen kleinen Einschnitt gemacht, was die Entlohnungsform als solches betrifft. Der Metallrahmentarifvertrag besagt ja, dass es ein Grundgehalt, einen Grundlohn gibt. Und zu diesem Grundgehalt und Grundlohn gibt es ne Leistungszulage, die zwölf oder dreizehn Prozent, je nachdem, Arbeiter oder Angestellte, beträgt. Wir haben da festgeschrieben, dass es diese Leistungszulage bei uns im Betrieb nicht gibt für die Laufzeit dieses Planes, sondern dass wir einen an den Umsatz gebundenen Zuschuss zahlen. Das heißt also, wir haben in einem Quartal, im Januar, Februar, März, einen gewissen Umsatz erreicht, der dann ausschlaggebend ist für die Entlohnung des folgenden Quartals.“ (K1-M)

Auch die tarifungebundenen Betriebe bewegen sich – wie das nachstehende Zitat exemplarisch zeigt - zu einem erheblichen Teil im Gravitationsfeld des Verbandstarifvertrages:

„Es war in dem Sinne kein Zwang (sich am Thüringer Verbandstarifvertrag zu orientieren – d.V.). Aber das haben wir von uns aus gemacht, in Abstimmung mit dem Betriebsrat und auch der Gewerkschaft. Dass wir gesagt haben, jetzt ist das so, und wir sind zwar nicht im Verband, aber wir orientieren uns da dran und wir legen Wert darauf, dass wir die Zahlen, die Vorgaben, die dieser Tarifvertrag zum Inhalt hat, auch als Arbeitsgrundlage nehmen.“ (K13-M)

Neben den 16% der Manager, die ausdrücklich von einer Orientierung am Flächentarifvertrag sprechen, dürften auch andere Betriebe, die mit ihren meist gewerkschaftlich organisierten Betriebsräten Vereinbarungen über Lohn- und Gehaltsfragen abgeschlossen haben, an einer entsprechenden Orientierung nicht vorbeikommen.

Blickt man statt auf die Betriebe auf die *Zahl der Arbeitnehmer*, die in tarifgebundenen Unternehmen beschäftigt sind, nimmt die Bedeutung des Flächentarifvertrages noch deutlich zu: Etwa 62% der erfassten Arbeitnehmer unterliegen einer Tarifbindung, allein 46% dem Branchentarifvertrag. Von den weiteren Tarifbindungsformen ist lediglich der Haus- bzw. Firmentarifvertrag hinsichtlich seiner Schutz- und Gestaltungsfunktion für eine größere Zahl an Arbeitnehmern von Relevanz (etwa 11% der Arbeitnehmer können sich auf diesen berufen). Die Betriebe ohne Tarifbindung beschäftigen etwa 32% der Arbeitnehmer in Betrieben der Metall- und Elektroindustrie mit mehr als 50 Beschäftigten. Bei der Bestimmung der Löhne und Gehälter der Beschäftigten dieser Betriebe orientiert man sich zu 8,2% ausdrücklich am Flächentarifvertrag. Für weitere knappe 8% der Arbeitnehmer werden die Entgelte vorwiegend

zwischen den Betriebsparteien selbst reguliert. Die Entgelte der verbleibenden knappen 16% der Lohn- und Gehaltsempfänger werden ausschließlich arbeitsvertraglich geregelt.

Tabelle 3.2: Überwiegende Regulierungsform von Lohn und Gehalt (N=359)

Frage: In welcher Form werden Lohn und Gehalt in Ihrem Betrieb überwiegend geregelt? (nach Anzahl der Beschäftigten, einschließlich Auszubildende)

Regulierungsform	Anzahl der Betriebe	Anzahl der AN	AN in %	Anzahl der AN	AN in %
Mit Tarifbindung					
Regulärer Flächentarifvertrag	79	36.140	46,0	48.929	62,3
Flächentarif mit Härtefallregelung	6	1.575	2,0		
Anerkennungstarifvertrag	12	2.751	3,5		
Haus- bzw. Firmentarifvertrag	60	8.463	10,8		
Ohne Tarifbindung					
Orientierung am Flächentarifvertrag	56	6.404	8,2	24.956	31,8
Betriebsvereinbarung mit Betriebsrat	37	6.139	7,8		
Individualverträge mit einzelnen Beschäftigten	91	12.413	15,8		
Anderes					
Sonstiges	1	169	0,2	4.617	5,9
Keine Antwort	2	217	0,3		
Nicht zuzuordnen	15	4.231	5,4		
Gesamt	359	78.502	100	78.502	100

Je nach Standpunkt können diese Zahlen als Bestätigung der Auffassung einer gravierenden Erosion des Flächentarifvertrages gelesen oder als Relativierung der damit verbundenen These von der Krise des Flächentarifvertrages angesehen werden. Selbst wenn man aus diesen Relationen noch eine hinreichende Regulierungsfunktion ablesen möchte, bleibt die hier nicht zu beantwortende Frage bestehen, ab welcher betrieblicher Tarifbindungsquote - eine sinkende Tendenz unterstellt - der Flächentarifvertrag seine Leitbildfunktion verliert.

Denn die alternativen Tarifbindungsformen können kaum arbeitsmarkt-, wirtschafts- und sozialpolitisch vergleichbare Orientierungsmarken setzen. Der Anerkennungstarifvertrag lehnt sich schon vom Begriff her an den Flächentarifvertrag an und nur den wenigsten Haustarifverträgen - man denke an den Haustarifvertrag von VW - kommt ein bedeutsamer Ausstrahlungseffekt auf betriebsübergreifende Standards der Einkommens- und Arbeitsbedingungen

zu (die meisten Haustarifverträge unterschreiten lediglich eine Reihe wichtiger verbandstarifvertraglicher Standards). Schließlich sei darauf hingewiesen, dass wir bisher lediglich über die formelle Seite der Tarifbindung berichtet haben, ohne uns mit der verbreiteten Praxis irregulärer Tarifabweichungen zu beschäftigen (siehe insb. Abschnitt 3.2 und 3.6.1).

3.1.2 Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband

Da die nachlassende Bindungskraft des Flächentarifvertrages wesentlich von Art und Umfang der Mitgliedschaft der Unternehmen in Arbeitgeberverbänden bestimmt wird, soll im Folgenden der Frage *der betrieblichen Verbandsbindung* nachgegangen werden. Zwischen 1993 und 1997 haben sämtliche ostdeutsche Regionalverbände von Gesamtmetall „Verbände ohne Tarifbindung“ (sogenannte OT-Verbände) eingerichtet.⁵⁷ Diese dienen den regulären Arbeitgeberverbänden teils als „Vorfeld-“ und „Auffangorganisationen“, teilweise aber auch als Mittel, um den Druck auf die Gewerkschaften zur Flexibilisierung der Tarifverträge zu erhöhen. Die Analyse der Mitgliedsentwicklung der Arbeitgeberverbände hat folglich beide Verbandstypen zu betrachten.⁵⁸

Nach Angaben von Gesamtmetall ist *der betriebliche Organisationsgrad der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie* - über alle Betriebsgrößen hinweg - zwischen 1991 und 1998 von etwa 60% auf 16% gefallen⁵⁹. Von 346 befragten Managern geben in unserer Untersuchung ca. ein Drittel (113=32,6%) an, dass ihr Betrieb gegenwärtig einem Arbeitgeberverband angehört (Tabelle 3.3). Abzüglich der in Anspruch genommenen Möglichkeit einer Verbandsmitgliedschaft ohne Tarifbindung (in sogenannten OT-Verbänden) ergibt sich hieraus für etwa 25% der Betriebe - mit mehr als 50 Beschäftigten - eine Bindung an Branchentarifverträge der Metall- und Elektroindustrie (ebd.).

⁵⁷ Die OT-Verbände sind in der Regel für Betriebe aller Branchen zugänglich. Die beiden Ausnahmen für die neuen Bundesländer sind mit dem „Arbeitgeberverband Nord“ für Mecklenburg-Vorpommern und mit dem „Verband der mittelständischen Elektro- und Metallindustrie und industrienahen Dienstleister“ für Sachsen-Anhalt benannt. Für Sachsen-Anhalt gilt jedoch die Besonderheit der Existenz zweier OT-Verbände. Neben dem eben genannten branchenorientierten Verband besteht mit dem „Allgemeinen Arbeitgeberverband der Wirtschaft für Sachsen-Anhalt“ ein weiterer, branchenübergreifender Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung (vgl. Schroeder 2000: 252 ff.).

⁵⁸ Zur Politik der ostdeutschen Arbeitgeberverbände siehe insbesondere die Beiträge von Wolfgang Schroeder 1993, 1995, 2000 Kapitel 4 sowie dessen gemeinsam mit Burkard Ruppert verfassten Artikel in den WSI-Mitteilungen von 1996. Zum Verbandsbezug der ostdeutschen Betriebe gibt eine von Ingrid Artus entwickelte Typologie interessante Auskünfte (Artus 2001: Kapitel III./3.).

⁵⁹ Gesamtmetall 2000; diese Daten beziehen sich lediglich auf reguläre Arbeitgeberverbände.

Tabelle 3.3: Betriebs-Biographien der Verbandsmitgliedschaft

Frage: Sind Sie Mitglied in einem Arbeitgeberverband?

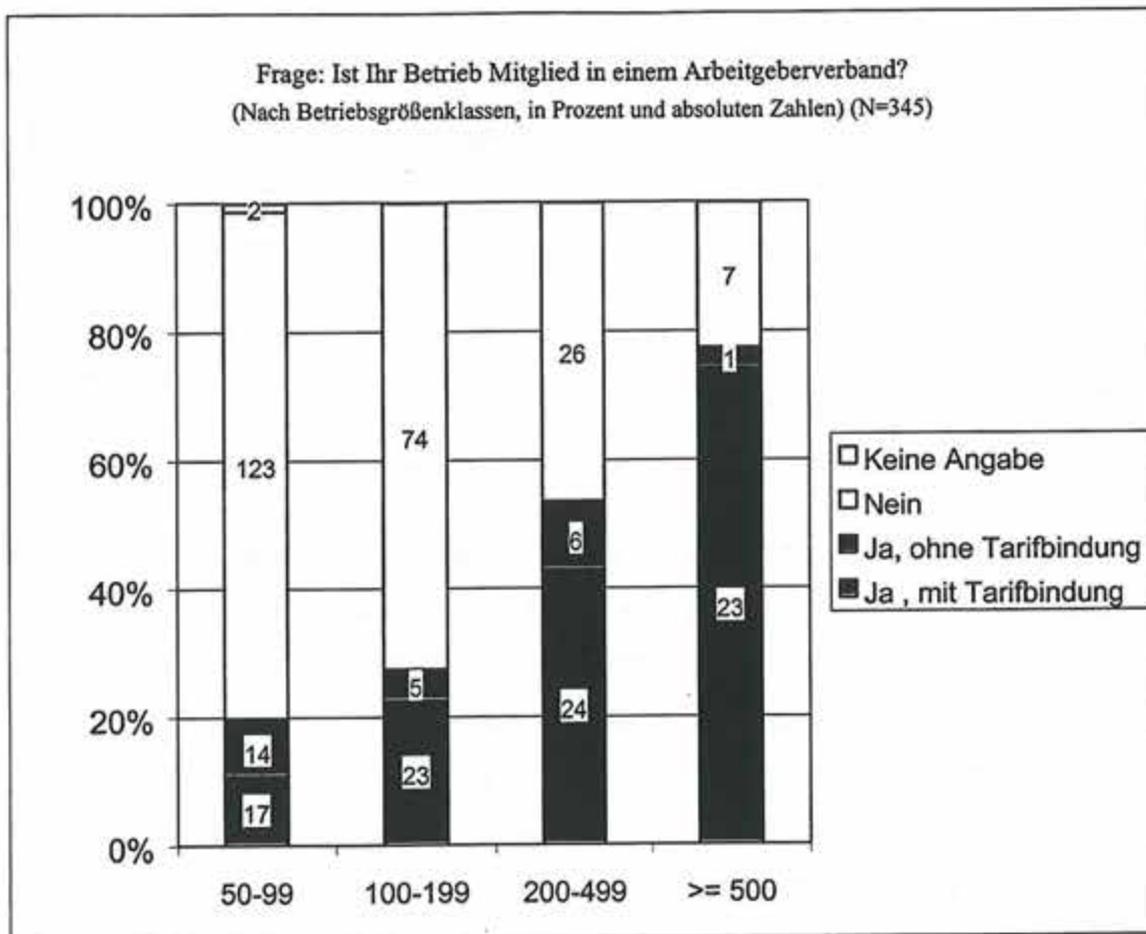
Aktuelle AGV-Mitglied (einschließlich OT-Verbände) N=346			Frühere AGV-Mitgliedschaft (einschließlich OT-Verbände) N=231		
	Anzahl	%		Anzahl	%
Mit Tarifbindung	87	25,1			
Ohne Tarifbindung	26	7,5	Mit Tarifbindung	12	42,9
			Nein	13	46,4
Keine Antwort	2	0,6	Keine Antwort	3*	10,7
			Gesamt	28	100
Nein	231	66,8	Mit Tarifbindung	45	19,5
Gesamt	346	100	Ohne TB	7	3,0
			Nein	178	77,1
			Weiß nicht	1	0,4
			Gesamt	231	100

* Für einen der 26 Betriebe die Angaben einem OT-Verband anzugehören, liegen keine Angaben über eine frühere Arbeitgeberverbandsmitgliedschaft vor.

Wie aus Tabelle 3.3 weiterhin hervorgeht, waren im Jahr 2001 von 346 Betrieben 231 (66,8%) ohne Verbandsbindung. Davon sind 77% niemals Mitglied eines Arbeitgeberverbandes gewesen. Umgekehrt heißt das, dass etwa 23% der verbandslosen Betriebe in den letzten Jahren aus einem Arbeitgeberverband ausgetreten sind (ebd.). Von den 26 Untersuchungsbetrieben, die heute Mitglied eines „Allgemeinen Arbeitgeberverbandes“ ohne Tarifbindung sind, waren 12 vormals Mitglied eines regulären Arbeitgeberverbandes, während 13 in ihrer Betriebsgeschichte auf keine entsprechende Verbandsbindung zurückblicken.⁶⁰ Damit rekrutiert sich die *Mitgliedschaft in den OT-Verbänden* jeweils etwa zur Hälfte aus alten ‚aufgefangenen‘ und neu an den Arbeitgeberverband ‚herangeführten‘ Betrieben der Metall- und Elektroindustrie (ebd.).

⁶⁰ Für den fehlenden 26. Betrieb liegen keine Angaben über eine frühere Verbandsmitgliedschaft vor.

Abbildung 3.2: Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband (N=345)



Wie bereits dargelegt, besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Tarifbindung (entsprechend korreliert auch die Verbandsmitgliedschaft der Betriebe mit der Belegschaftsstärke). Während 74% der Untersuchungsbetriebe mit 500 und mehr Beschäftigten dem regulären Arbeitgeberverband angehören und weitere 3% den sogenannten OT-Verbänden, überwiegt in den Kleinbetrieben mit fast 79% die Verbandsabstinenz. (Abbildung 3.2.)

Bemerkenswert ist allerdings die Aufteilung der Betriebe entsprechend ihrer Belegschaftsstärken auf die beiden Varianten einer Arbeitgeberverbandsmitgliedschaft. Die Mitglieder der regulären Arbeitgeberverbände setzen sich mit Ausnahme der Kleinbetriebe (19,5%) zu etwa gleichen Teilen (etwa 27%) aus den übrigen Betriebsgrößenklassen zusammen (siehe nachfolgende Tabelle 3.4); in den OT-Verbänden hingegen dominieren mit Abstand die kleineren Betriebe (fast 54%), wohingegen die Großbetriebe mit mehr als 500 Beschäftigten nahezu fehlen (3,8%).

Tabelle 3.4: Zusammensetzung der Mitgliedschaft der Arbeitgeberverbände nach Betriebsgrößenklassen*

Frage: Ist Ihr Betrieb Mitglied in einem Arbeitgeberverband?

Betriebsgrößenklasse	Arbeitgeberverband	
	mit Tarifbindung in % (N=87)	ohne Tarifbindung in % (N=26)
50 bis 99	19,5	53,9
100 bis 199	26,4	19,2
200 bis 499	27,6	23,1
500 und mehr	26,4	3,8
Gesamt	99,9 (=100)	100

* Prozenzte geben den Anteil der einzelnen Betriebsgrößenklassen in den jeweiligen Arbeitgeberverbandstypen wieder

Sollte sich diese Entwicklung verstetigen, könnte sich daraus eine Aufspaltung der Arbeitgeberverbände⁶¹ in differente Organe kleinerer und größerer Betriebe mit entsprechenden Auswirkungen auf die Geltung der flächentarifvertraglichen Normen ergeben.⁶² Grundsätzlich wird die Gefahr einer Verselbständigung der OT-Verbände von Seiten der befragten Verbandsvertreter eingeräumt. Durch die enge institutionelle wie personelle Anbindung der OT-Verbände an die regulären Arbeitgeberverbände soll allerdings ein mögliches Auseinandertriften der beiden Verbandstypen vermieden werden.

Die enge Verbindung der OT-Verbände an die regulären Arbeitgeberverbände stößt bei einigen Betrieben auf Ablehnung. Im nachstehenden exemplarischen Fall schildert ein Personalmanager, warum er selbst angesichts konzeptioneller und rechtlicher Unsicherheiten und offenkundigen Unterstützungsbedarfs bei der Einführung einer betrieblichen Altersteilzeitregelung auf einen Beitritt in den regionalen OT-Verband verzichtet.

„Also, für mich ist das ein Grundsatz (den Arbeitgeberverbänden nicht beizutreten – d. V.). Weil letzten Endes, ist ja, gut, ist eine Personalunion, das lässt ohnehin vermuten, dass wenn man dann eintritt, dann man sich auch bald in dem anderen sich wieder findet. Weil, ich nehme an, schon das Bestreben da ist, einen dahinzubekommen. Und, also ich find die Personalunion taktisch unklug, was man da gemacht hat. Man hat natürlich auch einiges an Unterstützung nicht. Also das Beispiel Altersteilzeit hat mir dann schon gezeigt, dass ich in vielen Dingen hier auch allein steh, nah. [...] Die ham da wohl ne GmbH oder irgendwie da was geschaffen, die da wieder beratend tätig ist. Ich sag, ich bin auch bereit das zu bezahlen, die Beratung, meinetwegen zu Spenden, wenn ihr schon, wenn ihr ein Verein seid. Aber bringt mir doch die Beratung. Nichts, tretet doch bei. Das was sie mir geschickt haben, war wieder ein Packen Beitrittsunterlagen. Die haben wir einfach bei Seite gelegt. Nun haben wir einen Rechtsanwalt genommen. Einen Großteil haben wir selbst gemacht und hab ich mir für das letzte Quäntchen dann einen Anwalt geholt.

⁶¹ Vgl. auch Schroeder 2000: 252 ff.

⁶² Außerhalb der Metall- und Elektroindustrie wird bereits heute das Prinzip „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ zugunsten betriebsgrößenbezogener Tarifverträge relativiert. Vorwiegend ostdeutsche Tarifverträge beinhalten entgeltbezogene, an Beschäftigtenzahlen orientierte Differenzierungsbestimmungen oder „Mittelstandsklauseln“, etwa beim ostdeutsche Einzelhandel. (Ausführlicher: Bispinck 1998 und 1999)

Aber ich muss sagen, so erpresserisch aufzutreten, das wird wohl auch nichts bringen. Wenn man nicht will, und ich meine man merkt auch an solchen Punkten, wie man da kämpft, mit welchen Mitteln (um Mitglieder – d.V.). Dann sag ich, sollte man da auch vorsichtig sein.“ (K7-M)

Die Bindung der OT-Verbände an die Regionalverbände von Gesamtmetall ermöglicht zwar deren Kontrolle, scheint aber nicht immer das geeignete Mittel zu sein, darüber den Übergang in die Tarifbindung zu organisieren.

Wie aus Tabelle 3.5 hervorgeht, scheint die 1993 erfolgte fristlose Kündigung und öffentliche Kontroverse um den Stufentarifvertrag vielen Unternehmern einen Austritt aus den Tarifverbänden der Arbeitgeber nahegelegt zu haben. Seit 1999 scheinen sich die Arbeitgeberverbände in ihrem Mitgliederbestand, wenn auch auf niedrigem Niveau, konsolidiert zu haben (gemäß unserer Erhebung mit einem Organisationsgrad von 25%); bemerkenswert ist, dass keines der von uns befragten nichtverbandsgebundenen Unternehmen für das Jahr 2000 sowie bis April 2001 einen Verbandsaustritt angibt.

Insgesamt betrachtet ist der bemerkenswerte Rückgang bzw. Tiefstand des Organisationsgrades der Metallunternehmen inzwischen weniger auf explizite Austritte⁶³ als auf die Verbandsabstinenz der neugegründeten Betriebe zurückzuführen. Weiterhin gingen den Verbänden vormalige Mitgliedsbetriebe durch zahlreiche Konkurse bzw. durch Liquidation verloren.

⁶³ Dies wird auch daran deutlich, dass von den 346 befragten Unternehmen - siehe Tabelle 3.3 - derzeit zwei Drittel (66,8) keinem der beiden Arbeitgeberverbandstypen angehören, dies aber in der Regel auch zu keinem früheren Zeitpunkt taten (77,1%).

Tabelle 3.5: Zeitpunkt des Austritts aus dem Arbeitgeberverband

Frage: Für den Fall, dass Ihr Betrieb früher Mitglied eines Arbeitgeberverbandes war: Von wann bis wann waren sie früher Mitglied eines Arbeitgeberverbandes?

Jahr des Austritts	regulärer AGV N=43		OT-Verband N=5		Gesamt N=48*	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
1991	0	0	-	-	0	0
1992	2	4,7	-	-	2	4,2
1993	10	23,3	1	20	11	22,9
1994	5	11,6	2	40	7	14,6
1995	5	11,6	1	20	6	12,5
1996	6	14,0	1	20	7	14,6
1997	7	16,3	0	0	7	14,6
1998	6	14,0	0	0	6	12,5
1999	2	4,7	0	0	2	4,2
2000	0	0	0	0	0	0
2001**	0	0	0	0	0	0
Gesamt	43	100	5	100	48	100

* Von 64 Betriebe die Angaben, derzeit einem OT-Verband oder zumindest früher einem Arbeitgeberverband angehört zu haben, liegt für 48 Fälle der Zeitpunkt des Verbandsaustrittes vor **Bis zum Erhebungszeitraum März/April 2000

3.2 Abweichungen vom Niveau des Flächentarifvertrages

Die auf die ostdeutsche Metallindustrie 1990/91 1:1 übertragene Tarifstruktur Westdeutschlands und der Stufenplan einer schnellen Lohnangleichung waren zum einen unter der Prämisse eines raschen Wirtschaftsaufschwungs und zum anderen zur Vermeidung einer im Westen unerwünschten wettbewerbsverzerrenden Unterbietungskonkurrenz im gleichen Wirtschaftsraum vorgenommen worden. Die ökonomischen Erwartungen haben sich insgesamt gesehen nicht bestätigt, wenngleich einzelne Branchen im Verarbeitenden Gewerbe und in der Metallindustrie eine überdurchschnittliche Entwicklung aufweisen. Diese heterogene Interessenlage hinsichtlich wirtschaftlicher Leistung, Stellung am Markt, Eigentümerstrukturen und der jeweiligen Betriebsgeschichte wirkt sich auch auf die Verbands- und Tarifbindung aus.⁶⁴

Kollektive Tarifnormen als konkurrenzregulierende Arbeits- und Entlohnungsstandards haben daher in der ostdeutschen Industrie nicht die gleiche Bedeutung wie in Westdeutschland, was schon allein daran zu sehen ist, dass sie nie den Status von Mindestnormen erlangten, sondern häufig eher als Maximalnormen interpretiert wurden.⁶⁵ Ist die gewerkschaftliche Verankerung

⁶⁴ Hierzu ausführlich Artus et al. 2000.

⁶⁵ Vgl. Schmidt 2001.

in den Betrieben zudem schwach und die Durchsetzungsmacht der Betriebsräte eher niedrig,⁶⁶ dann lassen sich seitens der Unternehmensführung gewünschte Unterschreitungen der Tarifstandards auch leichter durchsetzen. Verstärkt wird diese Tendenz dadurch, dass vor allem neu gegründete Betriebe meist gar nicht erst in den Arbeitgeberverband eintreten.⁶⁷

Vor dem Hintergrund wachsender Verbandsabstinenz in Ostdeutschland erhält die augenscheinlich zunehmende Verbreitung irregulärer Tarifabweichungen eine neue Qualität. Die Tarifparteien der Metall- und Elektroindustrie haben daher den Betriebsparteien - seit dem Konflikt um den Stufentarifvertrag - über das Instrument der Härtefallregelung bzw. des Sanierungstarifvertrages die Möglichkeit einer regulierten, d.h. verbandlich sanktionierten Abweichung von den Mindeststandards des Branchentarifvertrages eingeräumt („normgeleitete Flexibilisierung“)⁶⁸. Mit der Ausdifferenzierung der Tariflandschaft etablieren sich darüber hinaus zunehmend betriebliche Formen der Unterschreitung branchenweit geltender Standards durch die Vereinbarung ‚abgesenkter‘ Haus- und Anerkennungstarifverträge („betriebszentrierte Flexibilisierung“). Neben diesen, mit dem Tarifsysteem konformen Strategien einer Absenkung tariflicher (Mindest-)Standards, wozu auch der Verbandswechsel zu zählen wäre, werden in zahlreichen Betrieben der neuen Bundesländer geltende Tarifbestimmungen schlicht nicht eingehalten („wilde Flexibilisierung“). Über Tariftreue bzw. die normative Wirksamkeit von Tarifvereinbarungen lag bisher keine systematische, repräsentativ angelegte Studie vor.⁶⁹ Das ist u.E. kein Zufall, Tarifbrüchigkeit und -flucht gilt vielen als legitimationsbedürftig und wird folglich ungerne eingeräumt.⁷⁰

Angesichts der hohen und wachsenden Zahl der verbandslosen und tarifungebundenen Betriebe gehören zur Beschreibung der tarifpolitischen Situation auch deren „Standards“ von Lohn und Arbeitsbedingungen - zumal von diesen ein ökonomischer und arbeitspolitischer Druck auf tarifgebundene Betriebe ausgeübt wird. Schließlich lässt sich hierüber auch die Bedeutung der Orientierungsfunktion des Flächentarifvertrages über seinen unmittelbaren rechtlichen Geltungsbereich hinaus evaluieren. Ein Schwerpunkt unserer Studie ist, über diesen Zusammenhang nähere Auskünfte zu erlangen.

⁶⁶ Vgl. Schmidt 1998; Artus et al. 2001.

⁶⁷ Siehe Abschnitt 3.1.1; vgl. auch Schroeder 2000.

⁶⁸ Zu den verschiedenen tarifbezogenen Flexibilisierungsstrategien der Betriebe siehe Artus et al. 1998 und 2000.

⁶⁹ Unter den wenigen wissenschaftlichen Arbeiten zur tariflichen Wirklichkeit sind vor allem folgende zu nennen: Oppolzer/Zachert 1998; Artus et al. 2000; WSI-Projektgruppe 2000; Höland et al. 2000.

Um die betrieblichen Abweichungen im Kernbereich tariflicher Normierung (Entgelt, Arbeitszeit⁷¹) genauer zu erfassen, haben wir danach gefragt, ob überhaupt Differenzen zum Flächentarifvertrag vorliegen und in welchen Bereichen und in welchem Umfang. Diese Fragen wurden um Plausibilitäts- und Kontrollfragen ergänzt, die - methodisch überprüft - eine detaillierte Einschätzung der tariflichen Realität in den Untersuchungsbetrieben der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie erlauben. Im Folgenden soll anhand einiger Daten die tarifliche Realität hinsichtlich des Lohn- und Gehaltsniveaus (Abschnitt 3.2.1) sowie einzelner manteltariflicher Normierungen (Jahressonderzahlung, Urlaubsgeld, Urlaubsdauer, Zuschläge; Abschnitt 3.2.2) nachgezeichnet werden.

3.2.1 Lohn und Gehalt

Von 146 tarifgebundenen Betrieben (aller Formen) geben 44 (30,1%) an, „im Zeitlohn sowie für Gehaltsempfänger niedrigere Löhne und Gehälter als im Flächentarifvertrag (Grundvergütung plus Leistungszulage) vorgesehen“ zu zahlen. 80 (45,2%) Geschäftsführer und Personalverantwortliche der 177 untersuchten tariffreien Betriebe geben Entsprechendes an. Damit räumen 124 von 323 (38,4%) der von uns befragten Manager ein, sich hinsichtlich der monatlichen *Grundvergütung unterhalb des flächentarifvertraglichen Niveaus* zu bewegen, hingegen liegen nur 13,9% der Betriebe (45) darüber (siehe Tabelle 3.6).

Wie in Tabelle 3.7 (unten) dargelegt, differiert das Abweichungsverhalten der Betriebe mit der Regulierungsform von Lohn- und Gehalt. Entgegen der öffentlichen Wahrnehmung scheint die Tariftreue der regulär an den *Branchentarifvertrag* gebundenen Betriebe beim monatlichen Entgelt weitgehend gewährleistet zu sein (nur 7,8% der Befragten geben eine Unterschreitung des Flächenniveaus an). Demgegenüber unterschreiten jeweils über die Hälfte der Betriebe (etwa 58%), die einem *Anerkennungs- bzw. Haustarifvertrag* unterliegen, das flächentarifvertraglich vorgesehene Entgeltniveau. Dies ist als ein deutliches Indiz dafür zu lesen, dass Tarifvereinbarungen auf betrieblicher Ebene regelmäßig einem tarifsistemkonformen Sparprogramm gleichkommen. Arbeitgeber nutzen hierbei die Schwäche ihres Verhandlungspartners, während die Gewerkschaften sich darum bemühen, selbst unter Inkauf-

⁷⁰ Geschäftsführer, aber auch viele Betriebsräte scheuen daher Auskünfte zu diesem Thema. Die bisher vorliegenden Untersuchungen zum Thema beruhen auf wenigen Fallstudien oder begnügten sich meist mit eher allgemein gehaltenen, standardisiert erhobenen Angaben zu Tarifabsenkungen (siehe Fußnote 69).

⁷¹ Fragen der Arbeitszeitgestaltung, vor allem des durchschnittlichen Arbeitszeitvolumens werden in Abschnitt 3.6.1 behandelt.

nahme einer Unterschreitung tariflicher Branchenstandards, Betriebe tarifgebunden zu halten bzw. an den Flächentarifvertrag heranzuführen.⁷²

Tabelle 3.6: Abweichung der gezahlten Löhne und Gehälter im Vergleich zum Flächentarifvertrag (alle Betriebe) (N=323)

Frage: Zahlen Sie im Zeitlohn sowie für Gehaltsempfänger niedrigere/höhere Löhne und Gehälter als im Flächentarifvertrag (Grundvergütung plus Leistungszulage) vorgesehen?

	N	%	Regulierungsform der Abweichung	N	%
Tarifgebunden – Gesamt					
Höhere	27	18,4			
Nein, genau gleich	59	40,4			
Niedrigere	44	30,1	Niedrigere Grundvergütung	32	72,7
			Niedrigere Leistungszulagen	3	6,8
			Keine Leistungszulagen	2	4,6
			Sonstiges	4	9,1
			Keine Antwort	3	6,8
Keine Antwort	16	11			
Gesamt	146	99,9			
Ohne Tarifbindung - Gesamt					
Höhere	18	10,2			
Nein, genau gleich	42	23,7			
Niedrigere	80	45,2	Niedrigere Grundvergütung	61	76,3
			Niedrigere Leistungszulagen	2	2,5
			Keine Leistungszulagen	4	5,0
			Sonstiges	13	16,3
Keine Antwort	37	20,9			
Gesamt	177	100			
Insgesamt					
Höhere	45	13,9			
Nein, genau gleich	101	31,3			
Niedrigere	124	38,4	Niedrigere Grundvergütung	93	75
			Niedrigere Leistungszulagen	5	4
			Keine Leistungszulagen	6	4,8
			Sonstiges	17	13,7
			Keine Antwort	3	2,4
Keine Antwort	53	16,4			
Gesamt	323	100			

⁷² Prinzipiell wird von der IG-Metall die Position vertreten, dass keine Haustarife unterhalb des Niveaus des Flächentarifvertrages abgeschlossen werden dürfen. In der Realität lässt sich dieses tarifpolitische Prinzip jedoch kaum strikt einhalten. Kommt die IG-Metall nicht um eine betriebliche Absenkung flächentariflicher Standards umhin, ist man darum bemüht, diese Betriebe im Rahmen eines befristeten Zeitraumes (wieder) an ‚die Fläche‘ heranzuführen.

Tabelle 3.7: Einhaltung / Abweichung der gezahlten Löhne und Gehälter im Vergleich zum Flächentarifvertrag (tarifgebundene Betriebe) (N=146)

Frage: Zahlen Sie im Zeitlohn sowie für Gehaltsempfänger niedrigere/höhere Löhne und Gehälter als im Flächentarifvertrag (Grundvergütung plus Leistungszulage) vorgesehen?

Tarifgebunden					
	N	%	Regulierungsform der Abweichung	N	%
regulärer Flächentarifvertrag					
Höhere	19	24,7			
Nein, genau gleich	49	63,6			
Niedrigere	6	7,8	Niedrigere Grundvergütung	3	50,0
			Niedrigere Leistungszulagen		
			Keine Leistungszulagen	1	16,7
			Sonstiges		
			Keine Antwort	2	33,4
Keine Antwort	3	3,9			
Gesamt	77	100			
Härtefallregelung*					
Gesamt	6	100			
Anerkennungstarifvertrag					
Höhere	1	8,3			
Nein, genau gleich	4	33,3			
Niedrigere	7	58,3	Niedrigere Grundvergütung	6	85,7
			Niedrigere Leistungszulagen		
			Keine Leistungszulagen		
			Sonstiges	1	14,3
Gesamt	12	99,9			
Haustarifvertrag					
Höhere	4	7,8			
Nein, genau gleich	4	7,8			
Niedrigere	30	58,8	Niedrigere Grundvergütung	22	73,3
			Niedrigere Leistungszulagen	3	10,0
			Keine Leistungszulagen	1	3,3
			Sonstiges	3	10,0
			Keine Antwort	1	3,3
Keine Antwort	13	25,4			
Gesamt	51	99,8			

* Angesichts der geringen Fallzahl wird auf eine Differenzierung der Angaben verzichtet.

Tabelle 3.8: Einhaltung / Abweichung der gezahlten Löhne und Gehälter im Vergleich zum Flächentarifvertrag (nicht-tarifgebundene Betriebe) (N=177)

Frage: Zahlen Sie im Zeitlohn sowie für Gehaltsempfänger niedrigere/höhere Löhne und Gehälter als im Flächentarifvertrag (Grundvergütung plus Leistungszulage) vorgesehen?

Ohne Tarifbindung					
	N	%	Regulierungsform	N	%
Orientierung am Flächentarif					
Höhere	9	17,3			
Nein, genau gleich	16	30,8			
Niedrigere	16	30,8	Niedrigere Grundvergütung	11	68,8
			Niedrigere Leistungszulagen	1	6,3
			Keine Leistungszulagen	0	0
			Sonstiges	4	25
Keine Antwort	11	21,1			
Gleich	52	100			
Betriebsvereinbarung mit Betriebsrat					
Höhere	4	10,8			
Nein, genau gleich	7	18,9			
Niedrigere	22	59,5	Niedrigere Grundvergütung	17	77,3
			Niedrigere Leistungszulagen	0	0
			Keine Leistungszulagen	1	4,5
			Sonstiges	4	18,2
Keine Antwort	4	10,8			
Gesamt	37	100			
Individualverträge mit einzelnen Beschäftigten					
Höhere	5	5,7			
Nein, genau gleich	19	21,6			
Niedrigere	42	47,7	Niedrigere Grundvergütung	33	78,6
			Niedrigere Leistungszulagen	1	2,4
			Keine Leistungszulagen	3	7,1
			Sonstiges	5	11,9
Keine Antwort	22	25,0			
Gesamt	88	100			

Eine genauere Betrachtung der *tariflosen Betriebe* belegt, dass von diesen zwar insgesamt 45,2% unterhalb des flächentariflichen Entgelt-Niveaus bleiben, aber insgesamt immerhin ein Drittel der Befragten gibt an, tarifgemäß (23,7%) bzw. höhere Grundentgelte (10,2%) zu zahlen (siehe Tabelle 3.6, oben)⁷³ Von den Managern dieser Betriebsgruppe, die als Regulierungsform angeben, sich *am Tarifvertrag zu orientieren*, liegen die relativ wenigsten - aber noch immer knappe 31% - unterhalb der tariflichen Orientierungsmarke. Die quantitativ meis-

⁷³ Lässt man die „Keine-Antwort“-Angaben außer Betracht, bleiben 80 von 140 Betrieben (57,1%) unterhalb der tariflichen Normen. Unter dieser Antwortkategorie verbergen sich erfahrungsgemäß aber eher ‚Unter- als ‚Überzahler‘ des Tarifentgelts.

ten Unternehmen mit Tarifunterschreitung regulieren Löhne und Gehälter mittels *einzelarbeitsvertraglicher Vereinbarungen*. Betriebe, die mit den *Betriebsräten Vereinbarungen* zur betrieblichen Entgeltbestimmung getroffen haben, weichen - relativ betrachtet - am häufigsten (59,5%) von den tariflichen Branchenstandards ab. Einiges spricht dafür, dass sich hinter diesen Betriebsvereinbarungen auch ‚Beschäftigungssicherungspakte‘ bzw. betriebliche ‚Bündnisse für Arbeit‘ verbergen.⁷⁴

Das regelmäßige Monatsentgelt wird sehr viel seltener über niedrigere oder fehlende Leistungszulagen abgesenkt als durch direkte Einsparungen am Basiseinkommen: Im Falle niveaubasierter Zeitlöhne und Gehälter wird vornehmlich die *eingruppierungsbezogene Grundvergütung* reduziert (insgesamt in 75% der Betriebe die angeben niedrigere Löhne und Gehälter auszuzahlen; siehe Tabelle 3.6), nur wenige Betriebe greifen auf eine Absenkung der Leistungszulagen oder gar auf deren Verzicht zurück (insgesamt 4% bzw. 4,8% der Betriebe mit reduzierten Entgelten; ebd.). Bemerkenswert ist, dass sowohl tarifgebundene als auch tarifungebundene Betrieben gleichermaßen eher eine Reduzierung der monatlichen Grundvergütung als der Leistungszulage vornehmen und auch zwischen den verschiedenen Tarifbindungsformen und betrieblichen Regulierungsformen der Lohngestaltung keine gravierenden Differenzen auftreten. (siehe Tabelle 3.7 und Tabelle 3.8) Dies verwundert zunächst, angesichts der Konfliktrichtigkeit eines solchen Verfahrens. Berücksichtigt man jedoch, dass die Anreizfunktion des Lohnes im Mittelpunkt der entgeltbezogenen Reformbemühungen des Managements steht (siehe Abschnitt 3.5), erscheint der eingeschlagene Weg der Lohnkostenminimierung nur konsequent.

Resümierend lässt sich an dieser Stelle feststellen, dass von einer massiven Politik der Unterschreitung vereinbarter Löhne und Gehälter im Bereich des Flächentarifvertrages keine Rede sein kann. Von einer Erosion des Flächentarifvertrages lässt sich allerdings insofern sprechen, als insgesamt etwa 30% der tarifgebundenen Betriebe (alle Formen) monatliche Entgelte unterhalb der branchenweiten Tarifstandards zahlen. Haus- und Anerkennungstarifverträgen unterliegende Arbeitnehmer müssen häufig finanzielle Abstriche hinnehmen. Bei den tariflosen Betrieben liegen circa 45% der Unternehmen unterhalb der tariflichen Branchenstandards. Berücksichtigt man weiterhin, dass von insgesamt 323 Betrieben lediglich 45 (13,9%) höhere Vergütungen als flächentariflich vorgesehenen auszahlen, wird deutlich, dass das Entgeltni-

⁷⁴ Siehe hierzu die Schwerpunktheft: Mitbestimmung 4/2000; WSI-Mitteilung 7/2000.

veau des Flächentarifvertrages für die meisten Betriebe keine Mindestnorm, sondern eher einen Regel- bzw. Maximalstandard darstellt⁷⁵.

Tabelle 3.9: Das niedrigste Niveau des Grundlohnes der gewerblichen Arbeitnehmer nach Betrieben (N=296)

Frage: Können Sie mir sagen, wie hoch der niedrigste Grundlohn der gewerblichen Arbeitnehmer ist?

Entlohnung	Flächentarifvertrag		Härtefall		Anerkennungstarif		Haustarif		Ohne Tarifbindung		Gesamt	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Unterhalb der niedrigsten Lohngruppe* (< 16,32 DM/h)	21	28,4	2	33,3	2	20	33	71,7	132	82,5	190	64,2
Tarifspanne ** (16,32-16,92 DM/h)	10	13,6	1	16,7	4	40	6	13	10	6,3	31	10,5
Oberhalb der untersten Lohngruppe *** (> 16,92 DM/h)	43	58,0	3	50,0	4	40	7	15,3	18	11,2	75	25,3
Gesamt	74	100	6	100	10	100	46	100	160	100	296	100

* Stundenlöhne unterhalb des Niveaus der niedrigsten Lohngruppe, die in den regionalen Tarifverträgen der untersuchten Tarifregionen ausgewiesen werden; ** Stundenlöhne im Rahmen der Entgeltstufen der untersten Lohngruppe, die in den regionalen Tarifverträgen der untersuchten Tarifregionen ausgewiesen werden; ***3 Stundenlöhne oberhalb des Niveaus der niedrigsten Lohngruppe, die in den regionalen Tarifverträgen der untersuchten Tarifregionen ausgewiesen werden

Um dichter an die Realität der betrieblichen Entlohnung heranzukommen, wurden die interviewten Manager unter anderem auch konkret nach den höchsten und niedrigsten Grundlöhnen/-gehältern befragt. Der Vergleich mit den gültigen Tariflöhnen sollte uns näher an die betriebliche Lohnrealität heranführen als die pauschale Selbsteinschätzung, die in Tabelle 3.6 dokumentiert ist. Folgt man den uns genannten geringsten Stundenlöhnen, so vergüten nicht bloß 38,4 % der Betriebe unterhalb des tariflichen Entgeltstufen gemäß pauschaler Angabe (siehe Tabelle 3.6), sondern 64,2% (siehe Tabelle 3.9). Zwar kann aus der Tatsache, dass Löhne überhaupt unterhalb des Niveaus der untersten Tarifgruppe gezahlt werden⁷⁶, nicht geschlossen werden, dass die Löhne in sämtlichen Lohngruppen unter dem Tarifniveau liegen - zumal ja auch eine größere Lohngruppenspreizung bei den nicht tarifgebundenen Betrieben denkbar ist - aber man kann dies zumindest als ein Indiz dafür nehmen, dass die Unterschreitung der Tarifnorm in der Lohnpraxis eher über den erwähnten 38% liegt.

⁷⁵ Schmidt 2001

⁷⁶ Wir konnten nicht ermitteln, wie viele Arbeitnehmer unterhalb der niedrigsten verbandstariflichen Entgeltstufe entlohnt werden.

Statt 7,8% weichen nunmehr 28,4% der dem regulären Branchentarif zuzurechnenden Betriebe ‚nach unten‘ ab, wohingegen die Angaben zu ‚übertariflichen‘ Löhnen mit 24,7% unverändert bleiben (siehe Tabelle 3.7 mit Tabelle 3.9 und Tabelle 3.10). Die große Mehrzahl (82,5%) der Betriebe ohne Tarifbindung zahlt ihren Niedrigstverdienern Einkommen unterhalb der untersten Lohngruppe des Flächentarifvertrages (siehe Tabelle 3.9). Weitere 6,3% dieser Betriebe in der ‚tariffreien Zone‘ bewegen sich für ihre Niedrigverdiener noch im Rahmen der Tarifspanne (ebd.), während nur 5,1% dieser Betriebe höhere Löhne als in der obersten Lohngruppe vorgesehen bezahlen (siehe Tabelle 3.10). Insgesamt haben gewerbliche Arbeitnehmer nur in 28 (9,6%) von 293 Betrieben die Chance, oberhalb der höchsten tariflich vorgesehenen Lohngruppe entlohnt zu werden (ebd.: Tabelle 3.10).

Tabelle 3.10: Das höchste Niveau des Grundlohnes der gewerblichen Arbeitnehmer nach Betrieben (N=293)

Frage: Können Sie mir sagen, wie hoch der höchste Grundlohn der gewerblichen Arbeitnehmer ist?

Entlohnung	Flächentarifvertrag		Härtefall		Anerkennungstarif		Haustarif		Ohne Tarifbindung		Gesamt	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Oberhalb der höchsten Lohngruppe * (> 26,19 DM/h)	18	24,7	1	(16,7)	1	(9,1)	0	0	8	5,1	28	9,6
Gesamt	73		6		11		46		157		293	

* Stundenlöhne oberhalb des Niveaus der höchsten Lohngruppe, die in den regionalen Tarifverträgen der untersuchten Tarifregionen ausgewiesen werden

Erheblich günstiger sieht die *Situation für die Angestellten* aus: Gehälter der GG 1 werden betrieblich sehr viel seltener unterschritten und die tariflich höchste Gehaltsgruppe etwas häufiger überschritten. Für diese Arbeitnehmergruppe werden nur in 15,3% der Betriebe niedrigere Grundgehälter als tariflich für die unterste Gehaltsgruppe vorgesehen angegeben; im Arbeiterbereich sind es hingegen 64,2%. Von den branchentarifgebundenen Betrieben wird in 10,1% der Untersuchungsfälle die niedrigste Gehaltseinstufung mit 2.248 DM/Monat unterschritten. Bei den tarifungebundenen Betrieben gilt dies für 19,7% der Fälle. Kontrastiert man die Daten der beiden Belegschaftsgruppen hinsichtlich der Möglichkeit, Grundentgelte oberhalb der höchsten tariflichen Lohn- bzw. Gehaltsgruppe zu erzielen, so fällt auf, dass 32 (13%) der Betriebe ihren Angestellten günstigere Gehälter auszahlen als flächentariflich vor-

gesehen, während dies im Arbeiterbereich für 28 (9,6%) der Betriebe gilt (siehe Tabelle 3.12 und Tabelle 3.10).⁷⁷

Tabelle 3.11: Das niedrigste Niveau des Grundgehältes der Angestellten (nach Betrieben) (N=288)

Frage: Können Sie mir sagen, wie hoch das niedrigste Gehalt der Angestellten ist?

Gehalt	Flächentarifvertrag		Härtefall		Anerkennungstarif		Haustarif		Ohne Tarifbindung		Gesamt	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Unterhalb der niedrigsten Gehaltsgruppe* (< 2.248 DM/ Monat)	7	10,1	0	0	0	0	6	13,6	31	19,7	44	15,3
Tarifspanne ** (2.248-2.760 DM/ Monat)	20	29,0	2	(33,3)	1	(8,3)	14	31,9	50	31,9	87	30,2
Oberhalb der untersten Gehaltsgruppe *** (>2.760 DM/ Monat)	42	60,9	4	(66,7)	11	(91,7)	24	54,5	76	48,4	157	54,5
Gesamt	69	100	6	100	12	100	44	100	157	100	288	100

* Gehälter unterhalb des Niveaus der niedrigsten Gehaltsgruppe, die in den regionalen Tarifverträgen der untersuchten Tarifregionen ausgewiesen werden; ** Gehälter im Rahmen der Entgeltstufen der untersten Gehaltsgruppe, die in den regionalen Tarifverträgen der untersuchten Tarifregionen ausgewiesen werden; *** Gehälter oberhalb des Niveaus der niedrigsten Gehaltsgruppe, die in den regionalen Tarifverträgen der untersuchten Tarifregionen ausgewiesen werden

Tabelle 3.12: Das höchste Niveau des Grundgehältes der Angestellten nach Betrieben (N=247)

Frage: Können Sie mir sagen, wie hoch der höchste Gehalt der Angestellten ist?*

Gehalt	Flächentarifvertrag		Härtefall		Anerkennungstarif		Haustarif		Ohne Tarifbindung		Gesamt	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Oberhalb der höchsten Gehaltsgruppe** (>7.434 DM/ Monat)	9	13,2	1	(16,7)	2	(18,2)	2	5,1	18	14,6	32	13,0
Gesamt	68		6		11		39		123		247	

* Die Angaben wurden bereinigt: Einkommen, die ein sogenanntes AT-Angestelltenverhältnis begründen (7.434 DM + 20% >= 8.920,80 DM) wurden herausgerechnet ** Gehälter oberhalb des Niveaus der höchsten Gehaltsgruppe, die in den regionalen Tarifverträgen der untersuchten Tarifregionen ausgewiesen werden

⁷⁷ Die Antworten auf die Frage nach den höchsten Gehältern wurden um Einkommen oberhalb 8.920,80 DM (begründet ein AT-Angestelltenverhältnis) bereinigt, um die Angaben vergleichbar zu halten, denn zahlreiche

3 2 2 Jahressonderzahlungen Urlaubsgeld Urlaubsdauer Zuschläge

Aus zahlreichen Betriebsfallstudien wissen wir dass sowohl Betriebsräte als auch die von ihnen vertretenen Arbeitnehmer eher zu Konzessionen beim Weihnachts und Urlaubsgeld bereit sind als monatlich spürbare Einkommenseinbußen hinzunehmen Diese Erkenntnis wurde in einer früheren qualitativ angelegten Studie unseres Institutes⁷⁸ zu folgender Aussage verdichtet *Je mehr man sich vom Kernbereich der tariflichen Normierung entfernt desto mehr nimmt die Prägung der Arbeitsbedingungen durch den Flächentarif ab* Diese These scheint sich im Rahmen unserer quantitativen Breitenerhebung nicht in dieser Eindeutigkeit bestätigen zu lassen Sie gilt zudem eher für Betriebe ohne Tarifbindung als für tarifgebundene

Denn versucht man die wichtigsten tariflichen Regelungsinhalte nach der Verbreitungsniveau abgesenkter Standards in eine Hierarchie zu setzen ergibt sich folgender Sachverhalt der Anteil an Betrieben die verbandstarifliche Standards unterschreiten bleibt gegenüber der Regelungsmaterie fast neutral Hinsichtlich des Weihnachts und Urlaubsgeldes sowie der Grundvergütung unterschreiten zwischen 38 4% und 40 7% der Betriebe die tarifliche Orientierungsmarke Lediglich bei der Urlaubsdauer wird mit 22% sämtlicher Untersuchungsbetriebe sehr viel seltener abgewichen

Tabelle 3 13: Absenkung branchentariflicher Standards in den Betrieben

Frage Gibt es in Ihrem Betrieb weitere Regelungen die von den Vorgaben des Flächentarifvertrages nach unten abweichen?

Regelungsinhalte	Gesamt in %	Mit Tarifbindung in %	Ohne Tarifbindung in %
Urlaubsgeld	40,7 (N=327)	26,5 (N=151)	52,8 (N=176)
Weihnachtsgeld	39,5 (N=327)	23,2 (N=151)	53,4 (N=176)
Grundvergütung	38,4 (N=323)	30,1 (N=146)	45,2 (N=177)
Urlaubsdauer	22,0 (N=327)	13,9 (N=151)	29,0 (N=176)

Errechnet aus den Angaben der Tabellen 3 6 und 3 14

Vergleicht man die – in Tabelle 3 13 wiedergegebenen – eher pauschalen Aussagen zur Tariftreue mit konkreten Angaben etwa zur Grundvergütung so zahlen mehr als 38 4% der untersuchten Unternehmen weniger als branchentariflich vorgesehen⁷⁹ Auch wenn man in

Betriebe insbesondere die tarifungebundenen gaben Maximalgehälter von bis zu 20 000 DM/Monat an Offensichtlich wurden uns hier zuweilen Einkommen der Geschäftsführer genannt

⁷⁸ Vgl Artus et al 2000

⁷⁹ Eine ausführlichere Erörterung der betrieblichen Lohnniveaus findet sich in Abschnitt 3 2 1

Rechnung stellen mag, dass die von uns befragten Manager Abweichungen bei tariflichen ‚Randzonen‘ eher einräumen als für dessen Kernbereich, dürften die erhobenen Angaben ein ‚beschönigtes‘ Bild der realen Arbeitsbedingungen wiedergeben. Insofern geben die Tabelle 3.13 und Tabelle 3.14 Auskünfte über die Schwerpunkte betrieblicher Abweichungen von der branchentariflichen Orientierungsmarke, nicht aber über das tatsächliche Ausmaß selbst.

Die angesprochenen Differenzen zwischen pauschalen Angaben und dezidierten Antworten – wie wir sie auch bei Arbeitszeitfragen vorgefunden haben – können nur zum Teil mit Unkenntnis und einem Verweis auf Durchschnittsangaben begründet werden. Offenbar wurde von den Befragten zuweilen eine ‚Begradigung‘ der Angaben zugunsten branchentariflicher Standards vorgenommen. Konnten wir derartige ‚Korrekturen‘ noch im Bereich der betrieblichen Entgelt- und Arbeitszeitgestaltung über eine komplexe Fragebogenkonstruktion aufspüren, so gilt dies nicht mehr für andere tarifliche Regelungsinhalte (Urlaubsdauer, Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, Schicht- und Mehrarbeitszuschläge).⁸⁰ Dennoch lässt sich angesichts dieser Schwierigkeiten, mit der gebotenen interpretatorischen Vorsicht, das nachstehende Bild der tariflichen Wirklichkeit skizzieren.

Nach ‚weiteren Regelungen‘⁸¹ befragt, die jenseits der Grundlöhne und –gehälter von verbandstariflichen Standards abweichen, räumen von 151 tarifgebundenen Unternehmen 80 (53%) sowie von 176 tariflosen Unternehmen 123 (69,9%) Differenzen gegenüber den tariflichen Branchenstandards ein; möglicherweise sind noch 28 Betriebe (8,6%) hinzuzurechnen, die hierzu offenbar keine Auskunft geben konnten oder wollten. Wie aus Tabelle 3.14 ferner hervorgeht, *fallen Arbeitnehmer begünstigende Abweichungen vom Flächentarifvertrag* kaum ins Gewicht; lediglich in 1,5% der Betriebe besteht ein längerer Urlaubsanspruch bzw. ein höheres Weihnachtsgeld und in 2,5% der befragten Unternehmen ein höheres Urlaubsgeld. Abweichungen von Branchenstandards sind folglich in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie in weiten Bereichen synonym mit niedrigeren, häufig eingefrorenen oder reduzierten Leistungen.

Bezieht man diese Angaben auf einzelne Regelungsinhalte, so ergibt sich folgendes Bild: An erster Stelle sind Abstriche beim *Weihnachts- und Urlaubsgeld* zu nennen (siehe Tabelle 3.14, unten). Von 151 tarifgebundenen Betrieben verweisen 35 (23,2%) bzw. 40 (26,5%) der ant-

⁸⁰ Ausführlicher zu Fragen des Entgeltniveaus und der Arbeitszeit siehe Abschnitt 3.2.1 und 3.6.1

⁸¹ Frage lautete wie folgt: „Gibt es in Ihrem Betrieb noch weitere Regelungen, die von den Vorgaben des Tarifvertrages abweichen?“

wortenden Manager auf Unterschreitungen des Branchenniveaus. Die Zahl der entsprechenden Tarifabweichungen liegt bei den tariflosen Industriebetrieben naturgemäß höher: 94 von 176 (53,4%) der Betriebe zahlen ein geringeres, kein oder nur unregelmäßig Weihnachtsgeld. Ähnlich sieht es beim Urlaubsgeld aus: 93 (52,8%) der Betriebe bleiben unterhalb des branchentariflich üblichen Urlaubsgeldes. Von tariffreien Unternehmen wird hierbei überdurchschnittlich häufig ganz auf die Auszahlung von Weihnachts- (23,3%) oder Urlaubsgeld (36,4%) verzichtet. Anders ausgedrückt heißt dies, dass von den in Tabelle 3.14 (unten) erfassten 73.885 Beschäftigten mindestens 18.966 (25,7%) bzw. 20.017 (27,1%) Arbeitnehmer mit einem geringeren oder gar fehlenden Weihnachts- bzw. Urlaubsgeld rechnen müssen.

„Aber ein Urlaubsgeld, geh ich davon aus, dürfte es zur jetzigen Zeit, jedenfalls zur jetzigen Zeit bei unserm Unternehmen – wenn es uns mal rosig gehen sollte, kein Problem. Aber jetzt zur Zeit kann ich mir nicht vorstellen, dass wir uns zur Zeit Urlaubsgeld leisten können. Und ich kann nicht einem Arbeitnehmer mehr geben für eine Zeit, wo er nicht tätig ist, als in der Zeit, wo er produktiv tätig ist und auch was für den Betrieb erwirtschaftet. Ist für mich ein bisschen widersprüchlich so was. Und wir haben noch nie dieses Urlaubsgeld gezahlt und auch noch nie das Weihnachtsgeld gezahlt. Und wir sind tarifgebunden seit 92.[...]“ (K1-M)

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass das Weihnachtsgeld – ganz gemäß den Forderungen der Arbeitgeberverbände⁸² – bereits in einigen Betrieben in erfolgsabhängige Entgeltanteile umgewandelt bzw. durch solche ersetzt wurde.

„Also es gibt bei uns kein Urlaubs- und Weihnachtsgeld [...]. Sondern es gibt bei uns erfolgsabhängige Entgeltzahlungen und da gibt's verschiedene: und dieses System wollen wir ausbauen. Dann kann man quasi in guten Zeiten auch mehr verteilen – das ist im Endeffekt, ja wie ne Gewinnbeteiligung des Mitarbeiters, die dann in guten Zeiten auch ein gutes Entgelt bringen, die aber auch in schlechten Zeiten des Stück des Rückdrehens wieder ermöglicht.“ (K7-M)

„[...] unsere Sonderzahlungsgeschichte, die wir laut Tarif ja nun noch nicht haben, durch die Härte, und da sind wir gerade im Verhandeln [...]. Wo wir praktisch Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld fix gemacht haben - jeweils 20 % des tariflichen Anspruchs. Und dann noch mal im Februar eine ergebnisabhängige Zahlung, und sollte das Ergebnis überboten werden, noch mal im April eine Zahlung. Also für 2000 würd' ich sagen, gab es im Juli fix 20% des tariflichen Anspruchs, im Dezember 20% des tariflichen Anspruchs vom Weihnachtsgeld, es gab dann im Februar – weil wir unser geplantes Ergebnis erreicht haben – 10 % noch mal des tariflichen Anspruchs. Das sind keine großen Summen, aber, die fangen immer erst mal so weit unten an.“ (K11-M)

Deutlich seltener wird offenbar zur betrieblichen Kostenminimierung auf ‚untertarifliche‘ *Urlaubsansprüche* zurückgegriffen. 72 (22%) der Betriebe mit insgesamt 11.084 (15%) Beschäftigten gewähren ihren Mitarbeitern weniger als 30 Tage Urlaub. Im Falle einer bestehenden Tarifbindung wird lediglich von 13,9% der Betriebe eine Kürzung der Urlaubstage vor-

⁸² So heißt es in einem „Sonderrundschreiben zur Tarifrunde 2000“: „Die Tarifverträge über die Jahressonderzahlungen sollen eine entsprechende Öffnung für betriebliche Lösungen eines erfolgsorientierten Weih-

genommen; tariffreie Betriebe bleiben etwa doppelt (29%) so häufig unterhalb des Branchentarifs.

„Also unser Haustarif ist ja in vielen Punkten eigentlich ein Anerkennungstarif. Wir erkennen an die Bestimmungen Manteltarifvertrag über Urlaubsdauer und Arbeitsbedingungen usw. usf. Auch diese Lohn- und Gehaltsrahmen, also wie wird eingruppiert, werden anerkannt. Autark sind wir eben in der Verhandlungsführung speziell für die Einkommen.“ (K9-BR)

„Also Urlaubsgeld gibt's keines. Wir haben also die dreißig Urlaubstage, Arbeitszeit dahingehend: wir haben [...] ein Arbeitszeitkonto im Unternehmen für gewerbliche Arbeitnehmer. Das heißt also, im Hochdruck, wie jetzt zur Zeit, Gott sei dank, werden Stunden angesammelt, die dann, ich sag jetzt mal als Beispiel, wenn dann irgendwie im August oder so ne kleine Flaute kommt, was ich nicht hoffe, aber irgendwann kommt das bestimmt mal, dann kann das abgearbeitet werden beziehungsweise abgebaut werden kann. [...] So, sämtliche andre Sachen [...] haben wir voll übernommen von diesem Vertrag, von dem Tarifvertrag.“ (K1-M)

Bei den *Schichtzuschlägen* geben 40 (12,2%) Manager der befragten Betriebe an, von den brachenüblichen Tarifbestimmungen abzuweichen. Auch in diesen Betrieben ist kaum von einer höheren Honorierung als verbandlich vereinbart auszugehen. In einigen wenigen uns bekannten Unternehmen werden zwar die prozentualen Schichtzuschläge eingehalten, von den vorgesehenen Schichtzeiten jedoch abgewichen, womit gewisse Einsparungen seitens der Unternehmen und Einkommensverluste bei den Schichtarbeitern einhergehen.

Tabelle 3.14: Abweichungen von den Standards des Flächentarifvertrages (außer Grundlohn/-gehalt)

	Tarifgebunden		Ohne Tarifbindung		Gesamt	
	Betriebe * in %	Arbeitnehmer	Betriebe ** in %	Arbeitnehmer	Betriebe *** in %	Arbeitnehmer
Bestehen Abweichungen von den Standards des Flächentarifvertrages (jenseits der Grundentgelte)?						
Ja	53 (80)	23118	69,9 (123)	18368	62,1 (203)	41486
Nein	43 (65)	23995	17,5 (31)	3663	29,4 (96)	27658
Keine Antwort	4 (6)	465	12,5 (22)	2008	8,6 (28)	2473
Gesamt	100 (151)	47578	100 (176)	24039	100,1 (327)	73885
Weihnachtsgeld						
Höher	2 (3)	1837	1,1 (2)	207	1,5 (5)	2044
Geringer	9,9 (15)	2456	18,8 (33)	4146	14,7 (48)	6602
Kein ...	9,9 (15)	1529	23,3 (41)	7292	17,1 (56)	8821
Unregelmäßig	3,3 (5)	430	11,4 (20)	3113	7,6 (25)	3543
Keine Antwort	-		1,1 (2)	179	0,6 (2)	179
Urlaubsgeld						
Höher	2,6 (4)	1387	2,3 (4)	722	2,5 (8)	2109
Geringer	9,3 (14)	2370	11,4 (20)	2817	10,4 (34)	5187
Kein...	13,9 (21)	2295	36,4 (64)	9839	26,0 (85)	12134
Unregelmäßig	3,3 (5)	1125	5,1 (9)	1571	4,3 (14)	2696
Keine Antwort	1,3 (2)	167	1,1 (2)	139	1,2 (4)	306
Urlaubsdauer						
Länger	1,3 (2)	142	1,7 (3)	282	1,5 (5)	424
Kürzer	13,9 (21)	2219	29,0 (51)	8865	22,0 (72)	11084
Keine Antwort	0,7 (1)	770	1,7 (3)	276	1,2 (4)	1046
Abweichende Schichtzuschläge						
Ja	8,0 (12)	4338	15,9 (28)	4225	12,2 (40)	8563
Nein	39,7 (60)	18005	44,9 (79)	12357	42,5 (139)	30362
Keine Antwort	3,3 (5)	534	8,0 (14)	1660	5,8 (19)	2194
Noch weitere als die genannten Regelungen, die sich von den Vorgaben des Flächentarifvertrages unterscheiden						
Ja	21,9 (33)	16266	15,9 (28)	6839	18,7 (61)	23150
Nein	27,8 (42)	6370	44,9 (79)	9457	37,0 (121)	15827
Keine Antwort	2,7 (4)	412	9,1 (16)	2027	6,1 (20)	2439

* Die Prozentuierung bezieht sich auf die insgesamt 151 antwortenden Manager tarifgebundener Untersuchungsbetriebe. ** Die Prozentuierung bezieht sich auf die insgesamt 176 antwortenden Manager tarifungebundener Untersuchungsbetriebe. *** Die Prozentuierung bezieht sich auf die insgesamt 327 antwortenden Manager unserer Untersuchungsbetriebe (unabhängig ob tarifgebunden oder nicht)

3.3 Beurteilung des Flächentarifvertrages

Bisher haben wir vor allem das Ausmaß und die Art der Tarifbindung, Fragen der Arbeitgeberverbandsmitgliedschaft und der Tarifkonformität behandelt. In der Gesamteinschätzung bestätigen unsere Ergebnisse den wachsenden Bedeutungsverlust des Flächentarifvertrages

und eine Erosion seiner Normierungskraft. Die Zukunftsfähigkeit des bundesdeutschen Tarifsystems ist eng an dessen wichtigstes Institut, den Flächentarifvertrag, gebunden. Zwar besteht zwischen den Tarifparteien Konsens darüber, dass es zum Erhalt des Flächentarifvertrages grundlegender Reformen bedarf.⁸³ Dieser Übereinstimmung im Grundsatz über das ‚Ob‘ stehen aber Differenzen über das ‚Wie‘, d.h. über dessen inhaltliche Ausgestaltung, den künftigen Detaillierungs- und Verbindlichkeitsgrad entgegen⁸⁴. Differenzen bestehen hierbei nicht nur zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaft, sondern jeweils auch in den eigenen Reihen. Näheren Aufschluss über die unterschiedlichen Einschätzungen des Flächentarifvertrages vermitteln die nachstehenden Erläuterungen. Dabei geht es zum einen um die generelle Einschätzung des Flächentarifvertrages, zum anderen um die Beurteilung von einzelnen, dem Flächentarifvertrag herkömmlicherweise zugeschriebenen Funktionen.⁸⁵

3.3.1 Allgemeine Beurteilung des flächentariflichen Systems

Die rückläufige Entwicklung der Quote der branchentariflich gebundenen Betriebe auf zuletzt nur noch ca. 23% und die parallel dazu deutlich steigenden Zahl an Haustarifverträgen ließe vermuten, dass nur eine kleine Minderheit von Unternehmern der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie dem Flächentarifvertrag noch aufgeschlossen gegenüber steht (siehe Abschnitt 3.1; vgl. auch IAB 2000). Auch unserer Untersuchung zufolge (siehe Abbildung 3.3, unten) sind nur 12,8% der befragten Manager der Meinung, dass sich das System des *Flächentarifvertrages bewährt habe und kein grundsätzlicher Änderungsbedarf* bestehe. Überraschenderweise wollen jedoch weitere 40,4% der Manager prinzipiell am Flächentarifvertrag festhalten; sie reklamieren allerdings einen *starken Reformbedarf*.

Der in den qualitativen Interviews geäußerte Reformbedarf bleibt meist abstrakt. Regelmäßig wird „mehr Flexibilität“ eingefordert, ohne diese inhaltlich zu präzisieren. In den Untersuchungsfällen, in denen uns die befragten Manager ihr Reformanliegen konkretisierten, entsprechen die Aussagen inhaltlich den hier beispielhaft zitierten Interviewpassagen.

„Also, ich bin schon eigentlich ein Verfechter des Flächentarifvertrages, sag ich mal so. Aber ich bin nicht ein Verfechter dessen, was heutzutage über den Flächentarifvertrag alles geregelt wird. Die Erfahrung der letzten Jahre hat uns eigentlich darin bestärkt, dass man, nach meiner Auffassung, seitens der Gewerkschaften den Betriebsräten mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten geben müsste.“ (K4-M)

„Na, ich sag das mal so ganz spitz gesagt, mir wird immer Himmel Angst und bange, wenn ich den (Flächentarifvertrag – d.V.) jetzt sehe und was ich eigentlich bezahlen müsste, wenn wir den (einen „eingefrorenen“ Anerkennungstarifvertrages – d.V.) nicht hätten. [...] Ich bin der Meinung, der ist der ist zu

⁸³ Gesamtmetall 1996, 1997, 2000; 2001, DGB 1998. IGM:1999

⁸⁴ Zum Überblick: Bispinck 1998, 1999.

⁸⁵ Vgl. Müller-Jentsch 1986; Bahnmüller/Bispinck 1995: 148 ff.

hoch (gemeint ist das Lohnniveau des Flächentarifvertrages – d.V.), wenn man die Betriebe in den neuen Bundesländern sieht. Man kann jetzt nicht, wirklich nicht, alles über einen Kamm scheren.“ (K1-M)

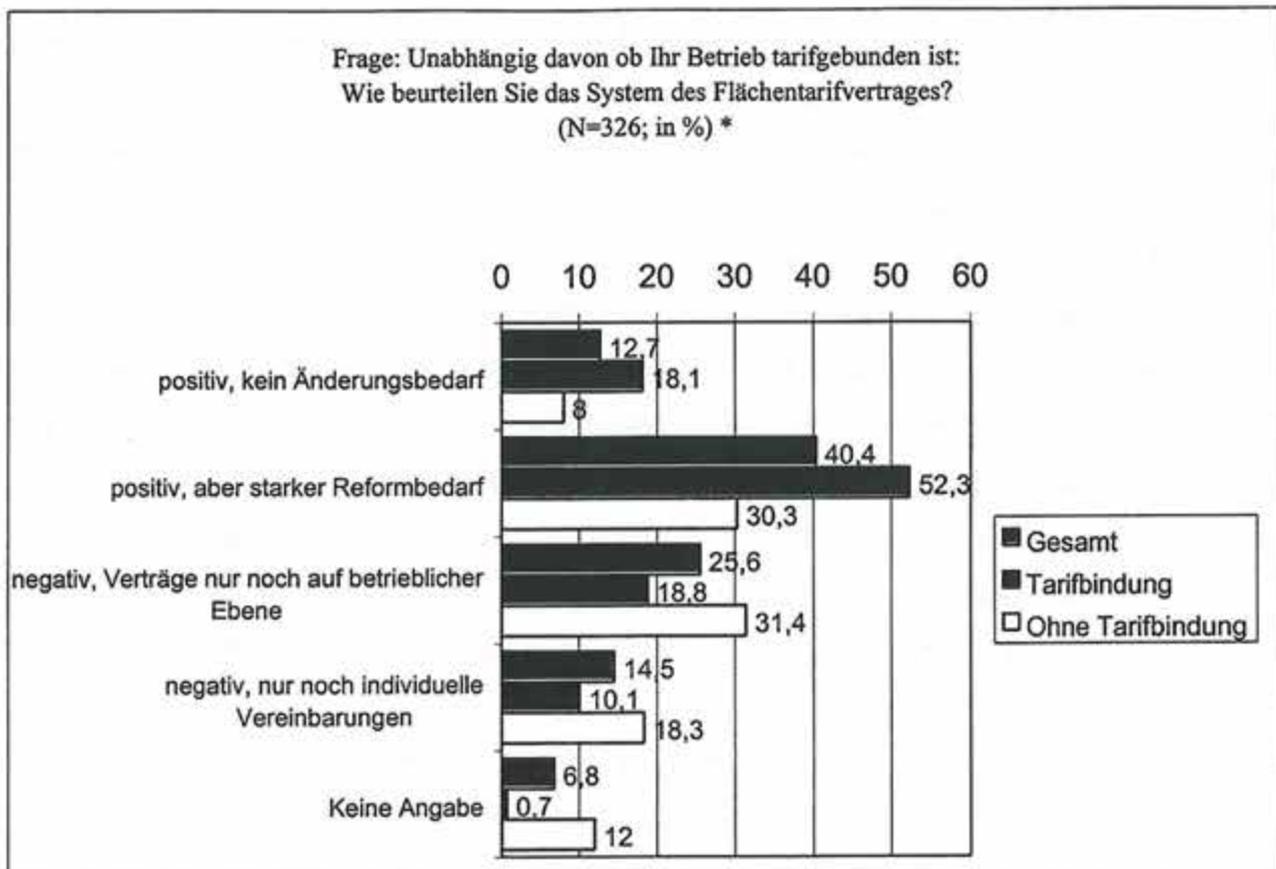
„Ich würde es gut finden, wenn man die tarifgebundenen Grundgehälter und Grundlöhne, denn die Leistungszulagen haben wir ja im Angestelltenbereich auch mehr und mehr, wenn man die auf ein Entgeltlevel in etwa von siebzig Prozent kriegen würde und dreißig Prozent über Zulagen macht. Und diese Zulagen nach oben meinethalben sogar offen hat. Das wär's.“ (K13-M)

Von den befragten Führungskräften wird häufig gefordert, den Betriebsparteien mehr Mitsprache bei der Normierung der betrieblichen Entgelt- und Arbeitsbedingungen einzuräumen (hierbei bleibt das Ausmaß als auch das Verfahren der verbetrieblichten Tarifpolitik normalerweise unbestimmt). Viele der Befragten kritisieren das hohe tariflich fixierte Entgeltniveau. Den meisten erscheinen hierbei die Monatslöhne und Gehälter für ostdeutsche Verhältnisse grundsätzlich als überhöht, andere bemängeln das Fehlen einer Differenzierung der Tarifvereinbarungen nach betrieblicher Ertragskraft, nach der Stellung in der Wertschöpfungskette (Zulieferer / Finalproduzent) oder nach Subbranchen (Fahrzeugbau, Maschinenbau, Medizintechnik etc.). Etliche Unternehmensvertreter kritisieren allerdings nicht das flächentariflich vereinbarte Entgeltniveau als solches, sondern die fehlende Möglichkeit, diese Festeinkommen stärker nach Leistungskriterien zu variabilisieren. Sehr viel seltener, siehe Abschnitt 3.4.4, wird zur Begründung des Reformbedarfs des Flächentarifvertrages auf die Vereinheitlichung der Lohn- und Leistungsbedingungen von Arbeitern und Angestellten verwiesen.

Differenziert man die standardisiert erhobenen Aussagen der befragten Führungskräfte nach dem Kriterium der Tarifbindung, so befürworten immerhin 70,4% der tarifgebundenen und sogar 38,3% der tarifungebundenen Unternehmen grundsätzlich das betriebsübergreifende System des Verbands- bzw. Flächentarifvertrages (siehe Abbildung 3.3; die jeweiligen Zeilen der ersten beiden Kategorien addiert). Damit plädiert die *Mehrheit* (53,1%) der ostdeutschen Metall-Unternehmen – mit teilweise kritischem Vorbehalt - für den *Fortbestand des Flächentarifvertrages*. Stellt man in Rechnung, dass nur 23% bzw. 25%⁸⁶ der Unternehmen dem Flächentarifvertrag unterliegen (siehe Abschnitt 3.1.1), selbst 38,3% der tariflosen Unternehmen dem vorherrschenden tariflichen Regulierungsmodell zugeneigt sind und dass die Anzahl der Befürworter des Flächentarifvertrages die Zahl der tarifgebundenen Betriebe übersteigt (53,1% gegenüber 46%), so können der Modernisierung des tariflichen Regelwerkes grundsätzlich günstige Voraussetzungen attestiert werden: das System des Flächentarifvertrages kennt deutlich mehr Befürworter, als sich dies in der Tarifbindung widerspiegelt.

⁸⁶ Einschließlich der Betriebe die eine Härtefallregelung abgeschlossen haben.

Abbildung 3.3: Beurteilung des Flächentarifvertrages aus Sicht des Managements (N=326)



* Die Antwortvorgaben lauteten vollständig:

- „Es (das System Flächentarifvertrag) hat sich bewährt, es besteht kein grundsätzlicher Änderungsbedarf.“
- „Es hat sich prinzipiell bewährt, aber es besteht starker Reformbedarf.“
- „Es hat sich nicht bewährt, über Verträge sollte nur noch auf betrieblicher bzw. Unternehmensebene verhandelt werden.“
- „Es hat sich nicht bewährt, es sollte nur noch individuelle Vereinbarungen, jedoch keine Kollektivverträge mehr geben.“

Nur 14,5% der Manager vertreten die Auffassung, dass sich der Flächentarifvertrag nicht bewährt habe und künftig *individuellen Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und einzelnen Arbeitnehmern* der Vorzug zu geben sei. Diese Zahl ist insofern bemerkenswert, da immerhin 26% der Betriebe ihre Arbeitsbedingungen gänzlich ohne kollektive Vereinbarung – sei dies eine tarifvertragliche oder eine zwischen den Betriebsparteien – regulieren (siehe Abschnitt 3.1.1). Diese betriebliche „Arbeitsweise“ wird offensichtlich in einzelnen Unternehmen als angebracht, aber nicht durchweg als ein gesellschaftlich nachahmenswertes Modell angesehen. Es ist zu vermuten, dass einige dieser Manager - trotz ihrer offenbar positiveren Haltung gegenüber Kollektivverträgen – lediglich aufgrund spezifischer Betriebsverhältnisse von Kollektivvereinbarungen absehen. Hierbei dürfte es sich vor allem um Betriebe handeln, in denen keine betriebliche Arbeitnehmervertretung besteht und/oder deren ökonomische Situation als prekär wahrgenommen wird.

Bemerkenswert ist weiterhin, dass jeder zehnte (10,1%) der befragten Manager eines tarifgebundenen Unternehmens meint, dass sich das Regulierungssystem Flächentarifvertrag nicht bewährt habe und künftig nur noch individuelle Vereinbarungen getroffen werden sollten. Unter diesen Kritikern nicht nur des Flächentarifvertrages, sondern einer jeden kollektiven Regulierung der Arbeitsbedingungen, dürften sich vermutlich viele befinden, die für ihr Unternehmen zumindest mit dem Gedanken eines Verbandsaustrittes spielen. Anhand des statistischen Materials lässt sich allerdings nicht klären, warum diese Betriebe trotz Kritik an kollektiven Normierungen von Entgelt- und Arbeitsbedingungen bisher an ihrer Tarifbindung festgehalten haben. Es lässt sich vermuten, dass hier ganz unterschiedliche innerbetriebliche wie externe Gründe zum Tragen kommen: So könnte etwa die ‚gewerkschaftliche Hausmacht‘ oder differente Auffassungen innerhalb des Managements einer Tarifabstinenz entgegenstehen; Tochterunternehmen sind zuweilen in Grundsatzfragen der Arbeitspolitik an Vorgaben ihres Mutterunternehmens gebunden; vielleicht scheut man aber auch nur die mit einem Verbandsaustritt verbundene öffentliche Aufmerksamkeit oder die Unruhe in der Belegschaft.⁸⁷

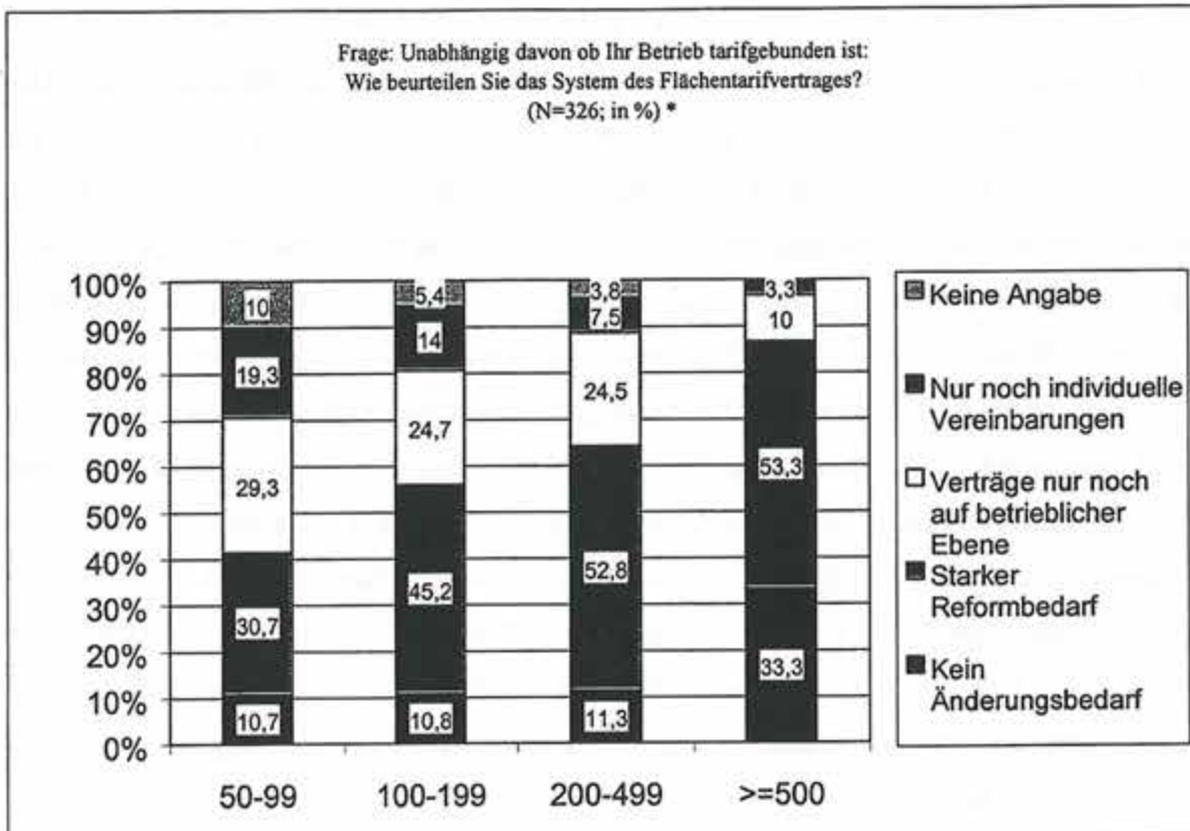
Ein Viertel aller befragten Führungskräfte (25,6%) steht zwischen den beiden Polen einer verbandlichen Tarifbindung und der Ablehnung jeder kollektiven Regulierung der Arbeitsbedingungen. Sie plädieren für *„Verträge ... auf betrieblicher bzw. Unternehmensebene“*. Für diese Dezentralisierung zugunsten von Firmen- oder Haustarifverträgen plädiert jeder Dritte (31,4%) aus den tarifungebundenen Unternehmen.

„Für mich wärs eigentlich ne richtige Lösung, wenn man wirklich die gesamte Verantwortung mehr den Betrieben überlässt oder den Betrieben erteilt. [...]. Aber das sind eigentlich die, die das Unternehmen am besten kennen und die am besten entscheiden können: kann man sich bestimmte Sachen leisten oder kann man sie sich nicht leisten.“ (K1-M)

Die tarifgebundenen Betriebe stehen dem Trend zu betriebseigenen Tarifvereinbarungen skeptischer gegenüber: Lediglich 18,8% präferieren dieses Modell der Regulierung betrieblicher Arbeits- und Einkommensbedingungen. Berücksichtigt man zudem, dass unserer Erhebung nach etwa 32% *aller* einer Tarifbindung unterliegenden Betriebe einen Haustarifvertrag abgeschlossen haben, heißt das, dass sich unter diesen zahlreiche befinden, die ihre betriebliche Politik nicht gesellschaftlich verallgemeinert sehen möchten.

⁸⁷ Vgl. vor allem Artus et al. 2000a.

Abbildung 3.4: Beurteilung des Flächentarifvertrages nach Betriebsgrößenklasse (N=326)



* Die Antwortvorgaben lauteten vollständig:

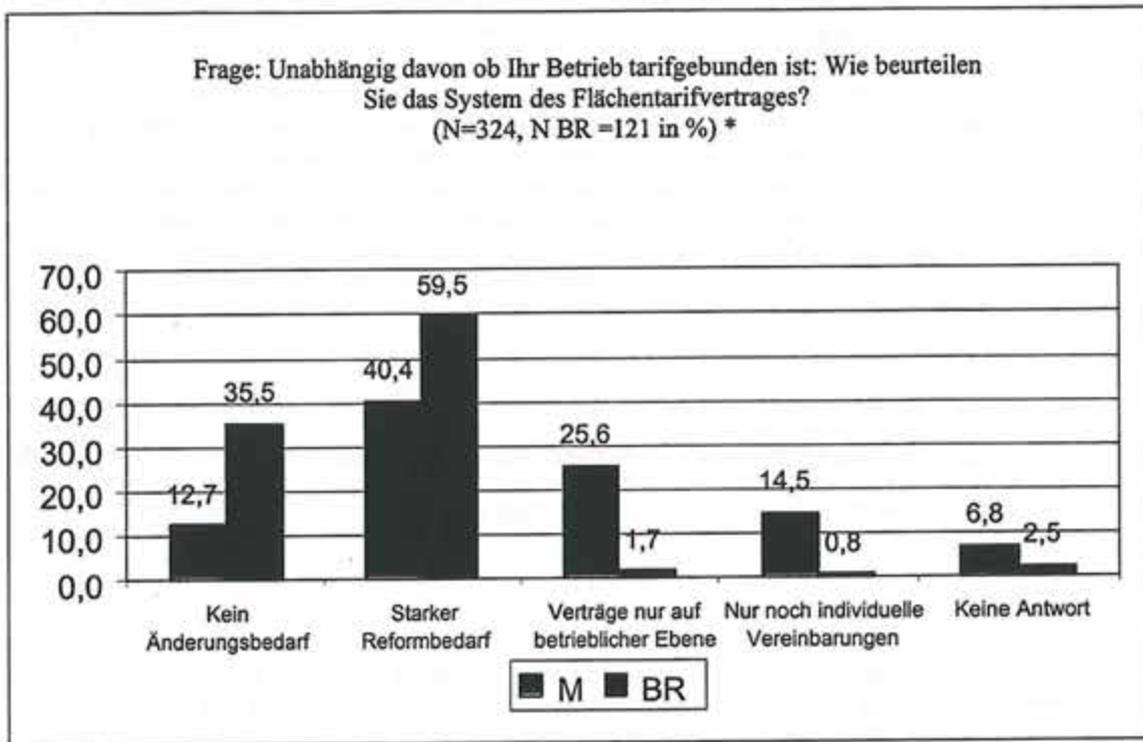
- „Es (das System Flächentarifvertrag) hat sich bewährt, es besteht kein grundsätzlicher Änderungsbedarf.“
- „Es hat sich prinzipiell bewährt, aber es besteht starker Reformbedarf.“
- „Es hat sich nicht bewährt, über Verträge sollte nur noch auf betrieblicher bzw. Unternehmensebene verhandelt werden.“
- „Es hat sich nicht bewährt, es sollte nur noch individuelle Vereinbarungen, jedoch keine Kollektivverträge mehr geben.“

Die *Tarifverbände* sollten demnach bei ihren Reformbemühungen um eine Erneuerung des Flächentarifvertrages grundsätzlich auf Akzeptanz bei den Unternehmen stoßen. Dennoch ist von heftigen Differenzen über die künftige Gestalt der Verbandstarifverträge auszugehen. Insbesondere die Fragen der tariflichen Regelungsinhalte, des tariflichen Regelungsumfangs und des Ausmaßes tariflicher Rahmenregelungen, welche eine Konkretisierung durch die Betriebsparteien bedürfen, dürften unterschiedlich beantwortet werden.

Die Beurteilung des Flächentarifvertrages korreliert mit der Betriebsgrößenklasse: Je größer die Betriebe, desto eher hält man grundsätzlich am Flächentarifvertrag fest (siehe Abbildung 3.4). Während 41,4% der Betriebe mit 50-99 Beschäftigten an der Institution des Flächentarifvertrages festhalten („kein Änderungsbedarf“ und „starker Reformbedarf“ summiert), gilt dies für 86,6% der Betriebe mit 500 und mehr Arbeitnehmern. Bemerkenswert ist der mit

11% gleich kleine Sockel an Befürwortern des bestehenden Verbandstarifvertrages in den ersten drei Betriebsgrößenklassen. Demgegenüber halten knapp ein Drittel der Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten am „bewährten“ Flächentarifvertrag fest, ohne „grundsätzlichen Änderungsbedarf“ zu reklamieren. Von den befragten Managern sämtlicher Untersuchungsgruppen wird jedoch überwiegend ein hoher Reformbedarf des Flächentarifvertrags reklamiert (zwischen 30,7% und 53,3%). In keiner der untersuchten Betriebsgrößenklassen wird die Zukunft des Tarifsystems vorwiegend in Haustarifverträgen gesehen. Aber fast 30% der befragten Manager der Betriebsgrößenklasse 50 bis 99 Beschäftigte meint, dass Verträge „nur noch auf betrieblicher bzw. Unternehmensebene verhandelt werden sollten“. Selbst in Betrieben zwischen 100 bis 199 und 200 bis 499 Arbeitnehmern wird in fast einem Viertel der Untersuchungsfälle diese Einschätzung geteilt. Erst in der Betriebsgrößenklasse mit mehr als 500 Beschäftigten reduziert sich dieser Anteil auf 10% der Betriebe. Erwartungsgemäß findet sich eine Ablehnung jedweder Form kollektiver Verträge vor allem in den kleineren Betrieben, während diese Position in größeren kaum noch Zustimmung findet; in Betrieben zwischen 50 und 99 Beschäftigten wird in 19,3% der Fälle die Auffassung vertreten, dass zwischen Unternehmen und dessen Mitarbeitern nur noch „individuelle Vereinbarungen“ getroffen werden sollten, während in Betrieben mit 500 und mehr Mitarbeitern diese Meinung kaum noch vorzufinden ist (3,3%).

Abbildung 3.5: Beurteilung des Flächentarifvertrages aus Sicht der Betriebsparteien



*Die Antwortvorgaben lauteten vollständig:

„Es (das System Flächentarifvertrag) hat sich bewährt, es besteht kein grundsätzlicher Änderungsbedarf.“

„Es hat sich prinzipiell bewährt, aber es besteht starker Reformbedarf.“

„Es hat sich nicht bewährt, über Verträge sollte nur noch auf betrieblicher bzw. Unternehmensebene verhandelt werden.“

„Es hat sich nicht bewährt, es sollte nur noch individuelle Vereinbarungen, jedoch keine Kollektivverträge mehr geben.“

Die Betriebsräte beurteilen das bestehende System des Flächentarifvertrages - erwartungsgemäß - deutlich besser als die befragten Manager (siehe Abbildung 3.5, oben). Mehr als ein Drittel der Betriebsräte (35,5%) halten am „bewährten“ System fest und sehen auch keine Notwendigkeit grundlegender Reformen. Weitere 60% der betrieblichen Arbeitnehmervertreter sehen jedoch einen erheblichen Reformbedarf des gegebenen tariflichen Regelungskomplexes. Dabei verstehen sie unter Reformbedarf freilich etwas anderes als die befragten Manager. Die Gewerkschaften können demnach bei der Mehrheit der Betriebsräte mit deren Folgebereitschaft rechnen, sofern die Reformanstrengungen eine Stabilisierung des Flächentarifvertrages versprechen.

Unsere Ergebnisse entsprechen denen der WSI-Betriebsräte- und Personalrätebefragungen von 1997/1998 und 1999/2000, die wiederholt zu dem Schluss gelangten, dass nur eine kleine Minderheit der Betriebsräte eine weitere Verbetrieblichung der Tarifpolitik präferiert.⁸⁸

⁸⁸ Bispinck 2001: 129f.; WSI Projektgruppe 1998, 2001

„Würde ich mich auch weigern, so was zu machen (auf betrieblicher Ebene tarifliche Vereinbarungen, die sich weitgehend auf zentrale Eckdaten der Lohn- und Arbeitsbedingungen beschränken, auszugestalten – d.V.). Denn ich bin als Betriebsrat nicht in der Lage, Entgeltregelungen zu treffen. Ist nach Betriebsverfassungsrecht auch nicht meine Aufgabe, mich mit diesem Problem zu befassen. Das geht einfach nicht. Dann würde ich Verantwortung auf die Betriebsräte übertragen. Die sind diesen Forderungen nicht gewachsen. Erstens haben sie zum Teil die Ausbildung gar nicht. Kann ich vom Betriebsrat nicht verlangen. Der hat eine gewählte Funktion. Dann müsste der ja vielleicht noch ein Studium absolvieren oder nur noch Lehrgänge absolvieren, um erst mal auf ein Wissenstand zu kommen, sich mit dieser tarifrechtlichen Problematik zu befassen. Tariftreue regeln heute welche, das sind studierte Leute von A bis Z. Das sind ja Problematiken, die in Bereiche eingreifen, die eigentlich für uns tabu sind. Und das möchte ich eigentlich auch beibehalten. Also Lohn- und Gehaltshöhen, das ist nichts für'n Betriebsrat. Da sollen sich diese Gruppierungen verständigen, die davon Ahnung haben und die auch, sagen wir, verbindliche Regelungen treffen können. Das ist Überforderung der Betriebsräte, sich mit der Problematik befassen zu müssen. Dann steig ich gleich aus, wenn das kommen würde.“ (K1-BR)

Angesichts der arbeitsmarktlichen, wirtschaftlichen und arbeitspolitischen Gegebenheiten befürchten sie ohne eine verbandliche Regulierung der Arbeitseinkommen und Arbeitsbedingungen betrieblich unter Druck zu geraten, ohne selbst an Einflussmöglichkeiten zu gewinnen⁸⁹.

„Ja nicht! (Verbetrieblichung – d.V.) Weil jeder Betriebsrat erpressbar ist. Da brauchen wir auch nicht drumrumreden, das ist nun mal so. Die kommen, die (Unternehmer – d.V.) würden das in Betriebsversammlungen verkaufen: ‚Wir hätten ja gerne noch 50 Mann eingestellt, oder wir hätten gern 50 Mann behalten, die jetzt für euch gehen müssen.‘ Das wird, du bist immer hinten dran! Und deswegen sagen ich – ja nicht! Man braucht sich nur bei der Novellierung angucken, wie sie auf dem Paragraphen 77.3 (Vorrang des Tarifvertrages gegenüber betrieblichen Vereinbarungen – d.V.) rumreiten. Also wenn sie den wegbrächten, dafür würden sie sonst was hergeben. Und das ist das typische Beispiel, was passiert.“ (K11-BR)

Daher verwundert es auch nicht, dass lediglich 1,7% bzw. 0,8% der Betriebsräte in ihrer allgemeinen Beurteilung des Flächentarifvertrages diesen für verzichtbar halten und die betriebliche Regulierungsebene bzw. individuelle Vereinbarungen gegenüber dem regionalen Branchentarifvertrag favorisieren (siehe Abbildung 3.5, oben).

Dennoch bringen die befragten Betriebsräte den Unternehmern viel Verständnis für ihre Forderung nach einer stärkeren Berücksichtigung betrieblicher Bedingungen entgegen, was sie von ihren westdeutschen Kollegen merklich unterscheidet.⁹⁰

„Und da spalten sich immer die Gemüter (Zukunft des Flächentarifvertrages – d.V.). Die IG-Metall, und wir sehen's ja auch, wir sind bemüht, den Flächentarif zu erhalten. Aber die Diskussionen entwickeln sich in eine Richtung, ich weiß es nicht, ob das auf Dauer umsetzbar erscheint. Wenn man die Erfahrung aus unserem eigenen Betrieb hat, dann weiß man, dass ein Flächentarif ne ganz enge Weste ist. Und wenn das Unternehmen dann eben schwach auf der Brust ist, dann muss man schon sehen, ob man da irgendwo ne

⁸⁹ Ebd.

⁹⁰ War schon Mitte der 90er Jahre in Untersuchungen zu betrieblichen Interessenhandeln eine eher konsensuelle Orientierung ostdeutscher Betriebsräte ermittelt worden (Artus et al. 2001), die sich von der interessenbetonten Vertretungspolitik westdeutscher Betriebsräte absetzte (Bosch et al. 1999), so ist inzwischen auch in westdeutschen Unternehmen eine größere Anpassungsbereitschaft der Betriebsräte – wenn auch eher resignativ – zu konstatieren (Bergmann et al. 2002).

andre Form findet. Und die Entwicklung hat ja gezeigt, nicht wahr, also Flächentarif ist für mich ein alter Hut. Und die Praxis zeigt, dass man heute flexibler sein muss. Und ich denke, die IG-Metall, die denkt ja auch schon in diese Richtung. Wir haben ne Schulungsmaßnahme gemacht, wo das vorgestellt worden ist, wie man neu an die Problematik rangehen will.“ (K1-BR)

Andere sehen auf diesem Wege schon manches erreicht und relativieren damit den weiteren Reformbedarf:

„Nach dem was wir in den letzten beiden Jahren erlebt haben, seh ich's (die Zukunft des Flächentarifvertrages – d.V.) positiv, weil die Flächentarifverträge mittlerweile so flexibel sind, weil die so Flexibilität zulassen, und, will ich mal sagen, die Gewerkschaften (kurze Unterbrechung, weil jemand zur Tür rein kam und eine Auskunft wollte – d.V.) die Spielräume in den Tarifverträgen, um meinerwegen die wirtschaftliche Situation mit zu berücksichtigten sind mittlerweile groß geworden und weil es gibt wesentlich intelligentere Lösungen als die starren Tarifverträge der letzten 50 Jahre. Muss man auch so sagen, also verändert sich schon einiges.“ (K13-BR)

Den Betriebsräten gelten die bisherigen Flächentarifverträge demnach häufig als zu starr, um betrieblichen Anforderungen ausreichend gerecht werden zu können. Der IG-Metall wird allerdings zugestanden, „intelligentere Lösungen“ anzustreben, die den Betrieben tarifliche „Spielräume“ eröffnen.

Es ist nur scheinbar ein Widerspruch, wenn die Betriebsräte einerseits an überbetrieblichen Verbandstarifverträgen festhalten, welche für die Betriebsräte entlastend wirken, andererseits eine stärkere Berücksichtigung betrieblicher Belange einfordern. Sie wollen betriebsdifferenzierende Öffnungsklauseln, gleichzeitig aber den Schutz und die Kompetenz der Gewerkschaft erhalten wissen, denn an deren Stelle wollen und können sie nicht treten.

3.3.2 Beurteilung einzelner Funktionen des Flächentarifvertrages

Die Beurteilung der einzelnen Funktionen des Flächentarifvertrages lässt sich aus den detaillierten Antworten der befragten Manager genauer darstellen. Denn wir haben die Unternehmensvertreter - um eine Konkretisierung ihres pauschalen Urteils bittend – danach gefragt, ob der Flächentarifvertrag ihres Erachtens zur Vereinheitlichung der Konkurrenzbedingungen führt, die Betriebe von Lohnaushandlungen entlastet, zum Betriebsfrieden beiträgt und umsetzbare Lohn-/Leistungssysteme anbietet (siehe Abbildung 3.6, unten). Damit dürften die aus betrieblicher Sicht wesentlichsten, über die unmittelbare Fixierung der Lohn- und Gehaltshöhe sowie anderweitiger Arbeitsbedingungen hinausgehenden Funktionen des Verbandstarifvertrages erfasst sein. Auf die offen gestellte Frage nach weiteren wichtigen Funktionen des Flächentarifvertrages antworteten lediglich 28 Manager. Unsere Antwortvorgaben wurden von den Managern hauptsächlich um die Orientierungsfunktion des Flächentarifvertrages er-

gänzt.⁹¹ Kaum einer der Befragten (zwischen 2,4% und 4,9%; siehe Abbildung 3.6) meinte, dass die genannten, dem Flächentarifvertrag üblicherweise zugeschriebenen Funktionen, nicht zutreffen.

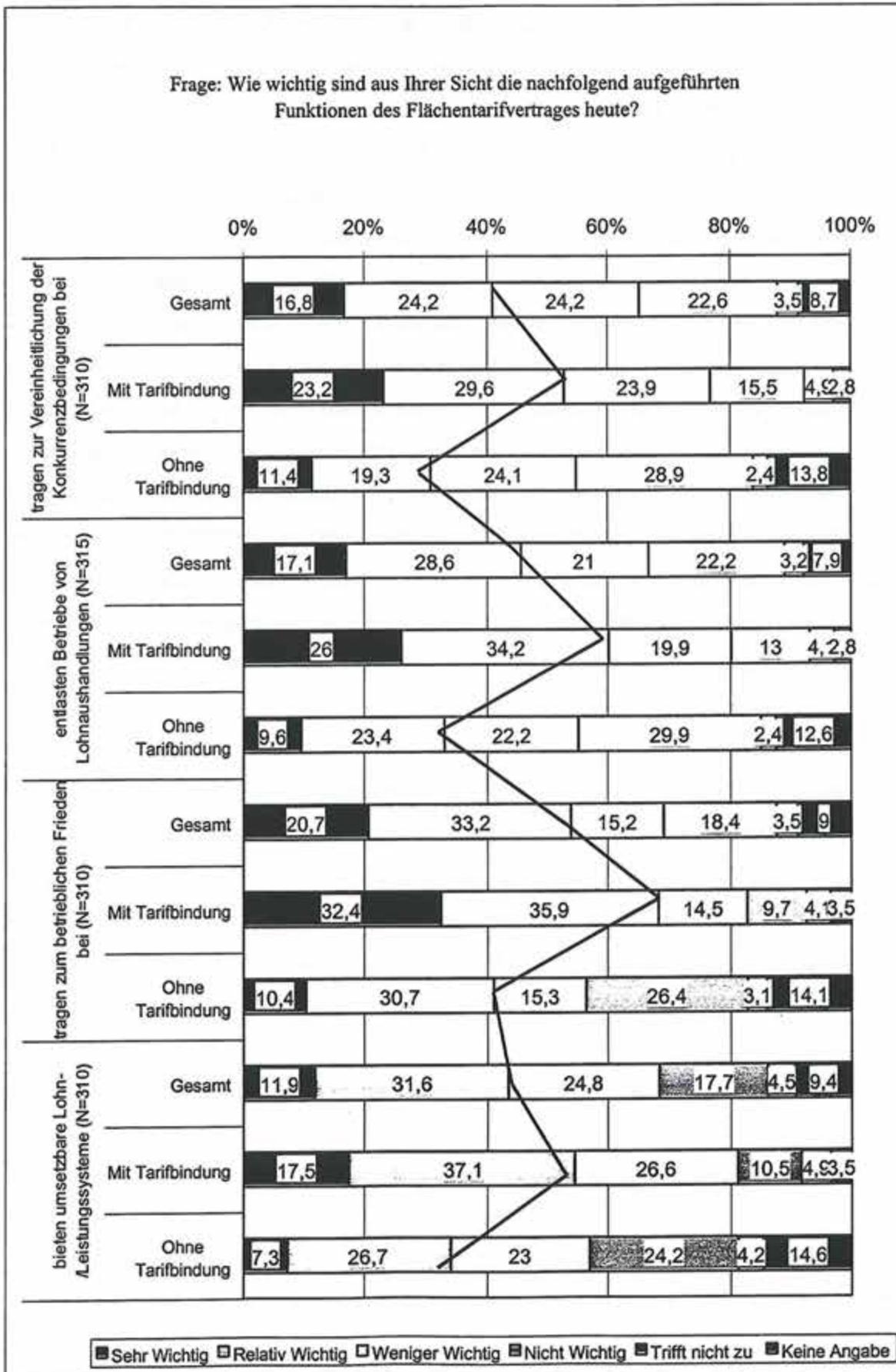
Das *bundesdeutsche Modell der dualen Interessenvertretung* delegiert die Bestimmung materieller Arbeitsbedingungen an überbetriebliche Instanzen (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände), während Betriebsräte vor allem auf die betriebliche Einhaltung und Umsetzung gesetzlicher und tariflicher Bestimmungen hinwirken⁹². Die überbetrieblichen Auseinandersetzungen um eine Definition verbindlicher Mindeststandards der Arbeits- und Einkommensbedingungen verbandstariflich gebundener Betriebe entlastet diese von Lohnaushandlungen und den damit einhergehenden innerbetrieblichen Konflikten. Diese Funktion des Flächentarifvertrages wird von der sozialwissenschaftlichen Literatur als ein Charakteristikum der industriellen Beziehungen in Deutschland angesehen, das betrieblich wie gesellschaftlich zum sozialen Frieden beiträgt⁹³. Unsere Untersuchung belegt (siehe Abbildung 3.6, unten), dass auch die Manager ostdeutscher Unternehmen diese Ansicht teilen.

⁹¹ Mehrheitlich wurde folgende Ergänzung vorgenommen: Der Flächentarifvertrag „gibt Orientierungswerte vor“, hat „Orientierungscharakter“ und bietet „Orientierungshilfe“ (im übrigen auch für Beschäftigte gegenüber „schwarzen Schafen“). Einige wenige betonten die Praxistauglichkeit verbandlicher Vereinbarungen aus verschiedenen Perspektiven: In den Verbänden „wird Kompetenz gebündelt“, die offenbar die Gewähr für problemadäquate und rechtssichere Regelungsinhalte bieten, ohne selbst „einzelne Punkte aushandeln“ zu müssen.

⁹² Vgl. Schmidt/Trinczek 1998.

⁹³ Vgl. u.a. Erd 1978; Jacobi 1991, 1992; Müller-Jentsch 1986; Schmidt/Trinczek 1998.

Abbildung 3.6: Beurteilung einzelner Funktionen des Flächentarifvertrages



Jeder fünfte der Befragten (20,7%) hält die *friedensstiftende Funktion des Flächentarifvertrages* für „sehr wichtig“, mehr als die Hälfte (53,9%) für „sehr“ oder „relativ wichtig“ (siehe Abbildung 3.6.7). Obwohl die befragten Manager der pazifizierenden Funktion des Flächentarifvertrages je nach tariflicher Situation des Betriebes unterschiedliche Bedeutung zumessen, wird von allen dieser die höchste Relevanz beigemessen (die Kategorien „sehr wichtig“ und „relativ wichtig“ jeweils summiert: tarifgebundene Betriebe: 68,3%, tariflose Betriebe: 41,1%). Dem Betriebsfrieden wird damit von Seiten der tarifungebundenen Unternehmen eine erstaunlich hohe Bedeutung zuerkannt. Deren Manager scheinen sich bewusst zu sein, dass jede Abweichung von den flächentariflich festgelegten Lohn- und Gehaltstarifen für die Arbeitnehmer begründungspflichtig bleibt und letztlich auch betrieblich definierte Grenzen der Zumutbarkeit kennt. Auch wenn bisher selbst in Betrieben mit deutlich untertariflichen Entgelten kaum innerbetriebliche Auseinandersetzungen bekannt wurden, die in einen offen ausgetragenen Arbeitskonflikt um Entgeltsteigerungen mündeten, ist zu vermuten, dass zahlreiche Manager unterhalb der genannten Konfliktschwelle durchaus mit Unmut in ihrer Belegschaft über bestehende und als ungerecht empfundene Einkommensdifferenzen zu rechnen haben.⁹⁴ Mit ihrer Orientierung am Flächentarifvertrag – was diesen eben als gesellschaftliche Institution voraussetzt – können selbst tarifgebundene Unternehmen am „tariflichen Betriebsfrieden“ teilhaben.

Einzelne Unternehmen scheinen daher trotz ihrer massiven Kritik an den Tarifparteien eine Tarifbindung einzugehen. So wurde in einem unserer Untersuchungsfälle (K1-M) ein Anerkennungstarifvertrag im Rahmen eines „gentleman agreement“ abgeschlossen: die Mitarbeiter unterzeichnen neue Arbeitsverträge, dafür wird über einen Anerkennungstarifvertrag eine Orientierung an maßgeblichen Standards des Flächentarifvertrages gewährleistet. Über diese Methode blieb der „innerbetriebliche Frieden“ gewahrt und mögliche arbeitsgerichtliche Verfahren konnten vermieden werden.

Als zweitwichtigste Funktion des Flächentarifvertrages wird die *betriebliche Entlastung von Lohnaushandlungen* genannt. Durch die verbandliche bzw. überbetriebliche Regulierung der Einkommensbedingungen bleiben die einzelnen Unternehmen meist von den spannungs- und konfliktreichen Lohnverhandlungen verschont. Eine komplexe Materie wird hierbei von Tarifexperten der Verbände verhandelt. Für die Verbandsmitglieder bedeutet dies eine Reduzierung des zeitlichen und auch kostenträchtigen Aufwandes eigener Lohnverhandlungen.

⁹⁴ Siehe: Artus et al. 2000a, b; Hinke 1998.

„Also, vielleicht aus meiner Sicht so viel: Der Flächentarifvertrag oder überhaupt die Zugehörigkeit zum Verband hat doch zunächst erst mal den Vorteil, dass bestimmte Dinge grundsätzlich und prinzipiell geregelt sind, nach dem ich mich richte. Das ist eigentlich der positive Ansatz von der ganzen Sache.“ (K11-M)

Während diese Auffassung insgesamt von 45,7% aller Manager geteilt wird und von 60,2% der Befragten tarifgebundener Unternehmen, sehen nur 33% der Vertreter tarifloser Betriebe eine Entlastungsfunktion (die Kategorien „sehr wichtig“ und „relativ wichtig“ jeweils summiert; siehe Abbildung 3.6, Zeile 4, 5 u. 6). Damit liegt die verbandstarifliche Dienstleistung, „umsetzbare Lohn-/Leistungssysteme“ anzubieten, mit der betrieblichen Entlastung, selbst Lohnverhandlungen führen zu müssen, bei den tarifungebundenen Betrieben in ihrer Wertigkeit nahezu gleich auf (34% zu 33%; „sehr wichtig“ und „relativ wichtig“ aggregiert; siehe Abbildung 3.6., Zeile 6 u. 12).

An dritter Stelle der Wertschätzung des Flächentarifvertrages steht dessen *entgeltpolitisches Regelwerk*: 43,5% der befragten Unternehmensvertreter meinen, dass der Flächentarifvertrag „umsetzbare Lohn-/Leistungssysteme“ bietet und diese „Dienstleistungsfunktion“ des Verbandstarifvertrages „sehr“ oder „relativ wichtig“ sei (siehe Abbildung 3.6, Zeile 10, Addition der ersten beiden Kategorien).⁹⁵ Selbst ein Drittel der Befragten tarifgebundener Betriebe stimmt mit der genannten Auffassung überein (ebd., Zeile 12). Darin dürfte sich unter anderem die häufige Bezugnahme tariffreier Unternehmen auf die formalen Strukturen der Entgeltdifferenzierung und die Einkommensniveaus der geltenden Flächentarifverträge ausdrücken.

Die sozio-ökonomische Ordnungsfunktion des Flächentarifvertrages, durch eine Definition tariflicher Mindesteinkommen und Arbeitsbedingungen branchenübliche Arbeitskosten zu bestimmen und die Betriebe damit zugunsten *einheitlicher Konkurrenzbedingungen* einer wettbewerbsbedingten Spirale des Lohnkostendumpings zu entziehen, steht an vierter und damit an letzter Stelle der ausgewiesenen Aufgaben des Verbandstarifvertrages. Allerdings noch 41% der interviewten Führungskräfte sehen in der „Vereinheitlichung der Konkurrenzbedingungen“ eine wesentliche Funktion des Flächentarifvertrages (ebd., Zeile 1, „sehr wichtig“ und „relativ wichtig“ addiert). Die Manager tarifgebundener Unternehmen pflichten dieser Auffassung noch mehrheitlich (52,8%) bei, die tarifloser Betriebe dagegen nur in weniger als einem Drittel der Fälle (30,7%) (ebd., Zeile 2 u. 3). Unsere qualitativen Interviews im

⁹⁵ Allerdings wird, wie wir in Abschnitt 3.5.1 herausgearbeitet haben, die Wirksamkeit bestehender Lohnsysteme hinsichtlich des Aspekts der Leistungsstimulierung bemängelt.

Rahmen der durchgeführten Fallstudien deuten darauf hin, dass zahlreiche Manager dem Flächentarifvertrag – zumindest in Ostdeutschland - nicht mehr zutrauen, konkurrenzehende Standards zu definieren,⁹⁶ was konsequenterweise an der abnehmenden Zahl branchentariflich gebundener Betriebe und der betrieblichen Praxis irregulärer Tarifabweichungen festgemacht wird.

„Man sieht's ja hier im Osten nun am besten, wie viele Firmen überall das Wort Flächentarifvertrag nicht mal in den Mund nehmen und die's in den Mund nehmen und sich dran halten, also, das ist ja am Ende noch ein kümmerliches Häufchen, was da übrigbleibt, die mit diesem Instrument dann tatsächlich arbeiten. Und dann macht's natürlich auch keinen Sinn mehr.“ (K4-M)

Im Großen und Ganzen unterscheiden sich *die Auffassungen der Manager tarifgebundener und tarifloser Betriebe* nicht hinsichtlich der Hierarchie der einzelnen Funktionen des Flächentarifvertrages, sehr wohl aber hinsichtlich der Relevanz dieser Funktionen. Beide Managergruppen weisen der friedensstiftenden Funktion des Flächentarifvertrages die größte Bedeutung zu, aber – rechnet man die Anteile der Antwortkategorien „sehr wichtig“ und „relativ wichtig“ zusammen - mit einer Differenz von 27,2%. Der gleiche Unterschied liegt für die Bewertung der Entlastungsfunktion überbetrieblicher Vereinbarungen hinsichtlich eigener Lohnaushandlungen vor. Geringer fallen die Meinungsdivergenzen bezüglich der beiden anderen Funktionen des Flächentarifvertrages aus (20,6% bzw. 22,1%). Mit derartigen Unterschieden in der Beurteilung verbandlicher Tarifverträge war zu rechnen. Aber selbst unter den tarifungebundenen Unternehmen finden die genannten Funktionen Zustimmung (sie liegt jeweils zwischen 30,7% und 41,1%) und bleiben damit Anknüpfungspunkte einer erfolgversprechenden Reform des Flächentarifvertrages.

3.4 Praxis der Eingruppierung

Das Grundeinkommen eines Arbeitnehmers wird in der Regel durch dessen anforderungsbezogene Eingruppierung gemäß der Entgeltstruktur der Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge definiert. Aus Sicht des Unternehmers erfolgt hierdurch zugleich die maßgebliche Festlegung des individuellen sowie betrieblichen Lohnvolumens. Für den Betriebsfrieden waren und sind systematisch angeleitete Entgeltregelungen insofern relevant, als sie zur Versachlichung der Entgeltfindung und der Legitimation von Entgeltdifferenzen beitragen. Folglich sind transparente und funktional ausgewiesene Regelungen zur Eingruppierung für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer von großer Bedeutung.

⁹⁶ Genaugenommen handelt es sich beim Problem der normsetzenden Wirkung des Flächentarifvertrages um die hinreichende Zahl der diesem verpflichteten Betriebe und zugleich um die Kontrolle ihrer vertragsgemäßen

In einem ersten Zugriff auf unser Datenmaterial ist auf einzelne Aspekte der Eingruppierung einzugehen. Zunächst werden wir uns mit der Übertragung der westdeutschen Rahmentarifverträge der Metall- und Elektroindustrie auf die ostdeutschen Bundesländer befassen (Abschnitt 3.4.1). Weiterhin werden wir kurz der Frage nachgehen, auf welcher Basis tarifungebundene Betriebe Löhne und Gehälter ihrer Belegschaften bestimmen (Abschnitt 3.4.2), um anschließend auf die bei der Eingruppierung genutzten Hilfsmittel näher einzugehen (Abschnitt 3.4.3). Abschließend wird die seit mehr als zwei Jahrzehnten diskutierte Zusammenführung der für Arbeiter und Angestellte getrennten Eingruppierungskriterien und Entgeltstufen zu einem einheitlichen Entgeltsystem beleuchtet. Dabei konzentrieren wir uns auf den wahrgenommenen Reformbedarf aus Sicht der befragten Manager (Abschnitt 3.4.4).

3.4.1 Ergebnisse der (Erst-)Eingruppierung

Mit der Übertragung der Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge auf die ostdeutschen Bundesländer mussten praktisch sämtliche Arbeitsverhältnisse in den tarifgebundenen Unternehmen entsprechend den neuen Eingruppierungskriterien neu eingestuft werden. Die *Eingruppierungspraxis der ersten Jahre* führte zu einer überdurchschnittlichen Eingruppierung der ostdeutschen Belegschaften.⁹⁷ Die Gründe dafür sind neben der mangelnden Erfahrung der Betriebsparteien mit den neuen Lohnstrukturen teilweise wohl auch im Bestreben von Gewerkschaften und Betriebsräten zu sehen, über relativ höhere Eingruppierungen die anfangs noch sehr niedrigen Grundlöhne etwas anzuheben. Vielfach orientierte man sich primär an der berufsfachlichen Qualifikation und nicht an den tatsächlich Arbeitsanforderungen. Daneben spielten auch sozialpolitische Beweggründe eine Rolle: Von Kurzarbeit und Entlassung betroffenen Arbeitnehmern konnte so ein höheres Kurzarbeitergeld oder Arbeitslosengeld ermöglicht werden. Wie die beiden Abbildung 3.7 und Abbildung 3.8 belegen, erfolgte die *Ersteingruppierung in späteren Jahren*, nach Einschätzung der befragten Manager, stärker nach den funktionalen Anforderungen. Der Anteil der Betriebe, die ihre Belegschaften – aus Sicht des Managements - „richtig eingruppiert“ haben, stieg für die beiden Vergleichszeiträume (1990-92 und 1993-2000) von 43% auf 54%, während die Zahl der zu hoch eingruppierenden Betriebe von 30% auf 16% fiel. Selbst für den Zeitraum 1993-2000 gilt demnach, folgt man den Angaben der befragten Führungskräfte, dass die Beschäftigten in 45% der Betriebe mehrheitlich ‚falsch‘ eingruppiert wurden.

Anwendung.

⁹⁷ So auch Artus et al. (2000: 53 ff.) in ihrer auf qualitativen Fallstudien beruhenden Untersuchung.

Die unterschiedliche Beurteilung der Eingruppierungsergebnisse verweist auf die *Politikhal- tigkeit von Arbeitsbewertungs- und Eingruppierungsverfahren*. Während der Transformati- onphase der ostdeutschen Wirtschaft konnte dies mitunter seltsame Züge annehmen. So ei- nigten sich die Betriebsparteien in einem unserer Untersuchungsbetriebe auf eine pauschale Abgruppierung sämtlicher Angestellter, um durch das Absenken des betrieblichen Lohnkos- tenvolumens eine bevorstehende Übernahme nicht zu gefährden.

„... man hat zwei Unternehmen miteinander verglichen. So, die X. hatte eben nicht diesen Standard (rela- tiv vorteilhafte Eingruppierungsstrukturen – d.V.) wie wir. So und nun ist das ja ein Unding, wenn man die Eingruppierung anpasst und die Möglichkeit hat, jemanden unter Druck zu setzen. Ihr (das Ver- gleichsunternehmen – d.V.) müsstet das jetzt genauso machen, wie die anderen da: Die haben mehr Geld, das ist natürlich in Ordnung. So, das geht natürlich nicht, höhere Einstufungen vorzunehmen, man hat's umgekehrt gemacht (d.h. die Mitarbeiter abgruppiert - d.V.).“ (K2-BR)

Unsere qualitativen Betriebsfallstudien belegen darüber hinaus, dass nur in den seltensten Fällen das tariflich vorgesehene, mehrstufige Verfahren der Arbeitsplatzbeschreibung bis zur Entgeltgruppenzuordnung auch tatsächlich praktiziert wurde und wird. In der betrieblichen Praxis behilft man sich häufig mit pragmatischen Verfahren der Eingruppierung.

Abbildung 3.7: Ergebnisse der Ersteingruppierung aus Sicht des Managements im Zeitraum 1990-1992

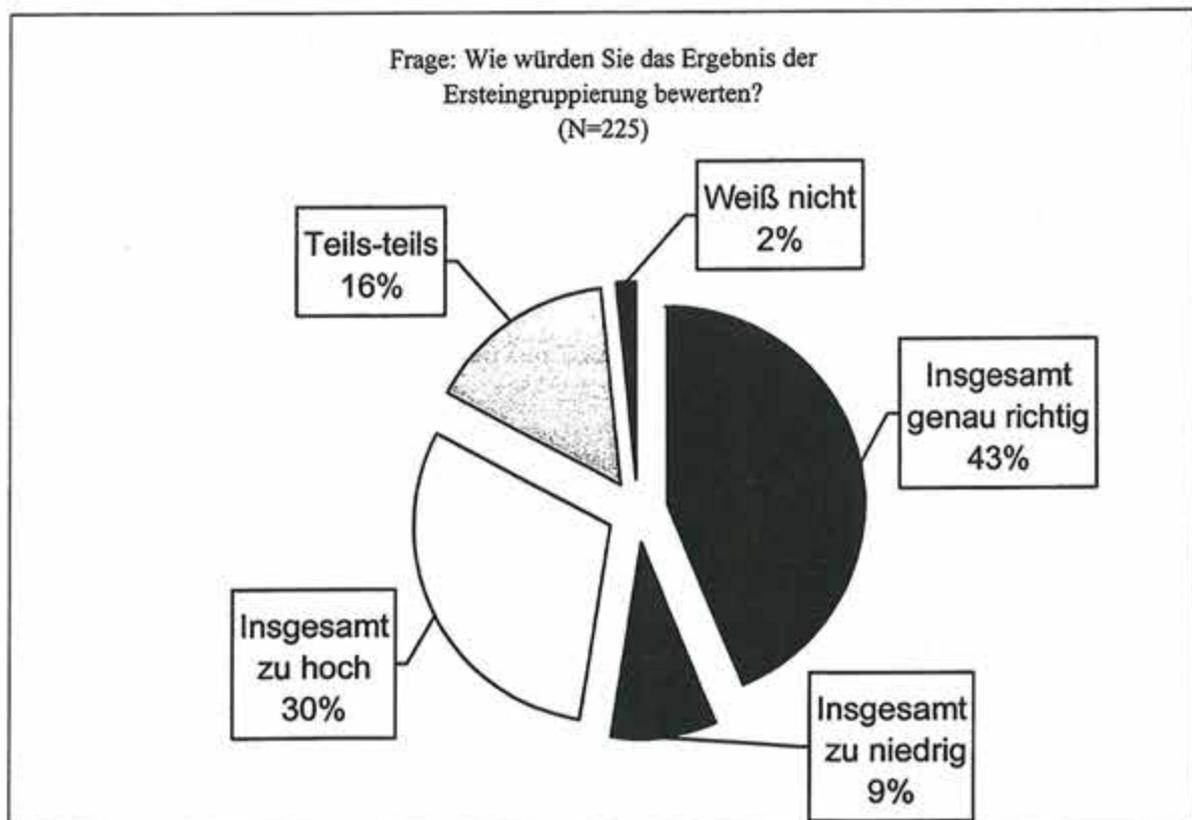
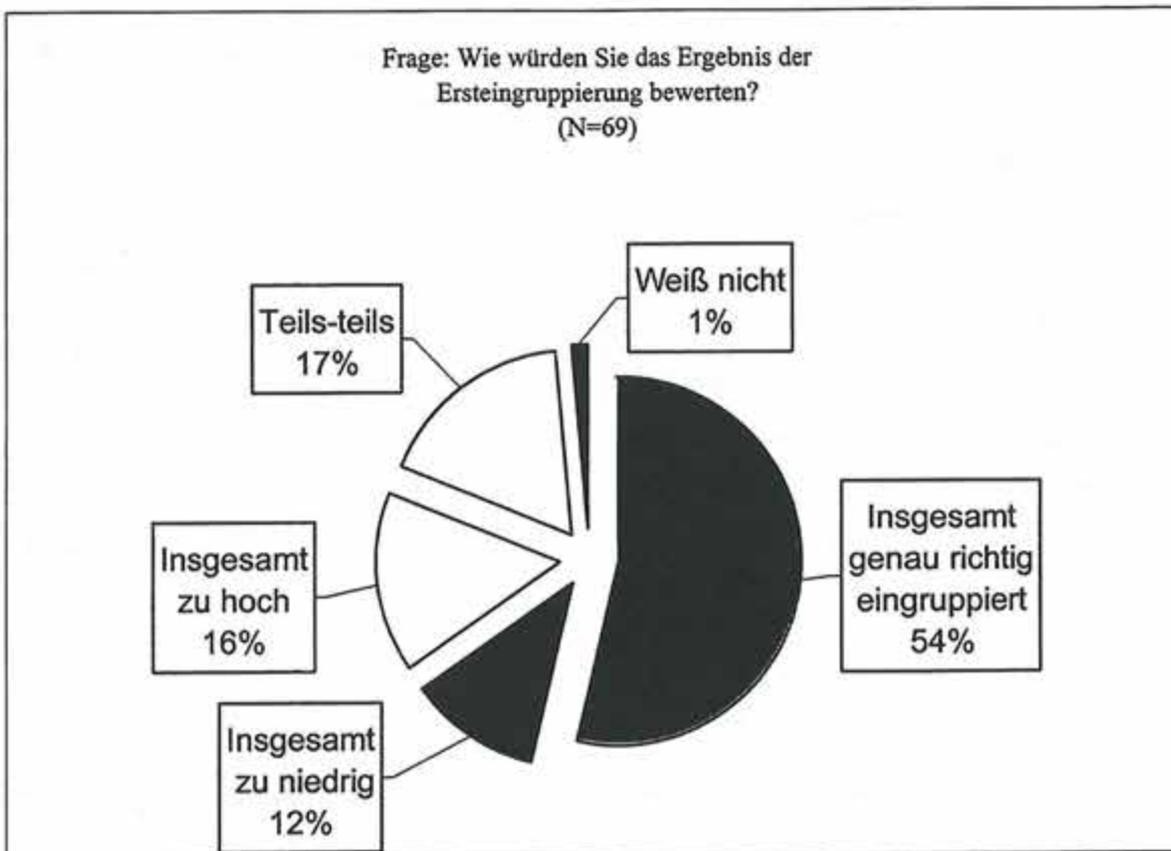


Abbildung 3.8: Ergebnisse der Ersteingruppierung aus Sicht des Managements im Zeitraum 1993-2000



„Es gab ja alte Unterlagen aus der DDR. Es war ja nicht so, dass hier nichts da war. Diese haben wir im Prinzip überarbeitet, den unmittelbaren Vorgesetzten oder den Mitarbeitern vorgelegt, und haben gesagt: Schreibt mal rein, was neu dazugekommen ist, was haben wir vergessen? [...] So. Und als das abgeschlossen war, bekam das der Betriebsrat. Dann hat der vielleicht noch mal was dazu gesagt, was ergänzt, was gestrichen, meistens ergänzt. Und dann waren die zunächst erst mal bestätigt. Auf dieser Basis wurde dann gesagt: Jawohl! Oder oft war's so, dass ich mit Bleistift schon eine Lohngruppe hingeschrieben habe.“ (K11-M)

„Es gibt, sag ich mal, in dem Eingruppierungskatalog, den Metall dort vorgibt, keine Arbeiten, die jetzt konkret die Kraftwerksbranche betreffen. Dort sind in hohem Maße zwei Branchen eingeflossen, das ist die Automobilindustrie und das ist die Elektronik. Und wir mussten dort eigen, naja, das adaptieren auf unsere Bedingungen. Also, es gibt keinen Katalog, wo Sie reingucken und sagen: Ein E-Schweißer hat das und das als Lohngruppe zu verdienen. Da gibt's schlichtweg die Beispiele nicht. [...] So. Sie können's nur versuchen über, ich sag mal, Analogiebetrachtungen innerhalb ihres Hauses. Sie sagen: Das ist erst mal vom Grundsatz her eine höherwertige Arbeit als das. Ich kann insgesamt vielleicht nur so-und-so-viel Geld ausgeben, also kann ich sagen, ich muss mich zwischen der 7 und der 8 bewegen, also ist die niedrigere die 7 und die höhere die 8. Irgendwie so was in der Richtung. Oder Sie versuchen's eben, sagen wir mal, auch ein bisschen mit dem Blick: Was wird in der Branche so gezahlt, was wird bei der Mutter gezahlt usw.. Und da gab's ja auch diese Eingruppierungsvergleiche (konzernintern – d.V.) [...] . Und da können wir eigentlich sagen, ist das auf alle Fälle erst mal ein vergleichbares Niveau, was wir dort brauchen.“ (K4-M)

Zumindest nach Auffassung der interviewten Experten der Arbeitgeberverbände ist dank der *veränderten Praxis der Ersteingruppierung und zahlreicher Ab- und Umgruppierungsmaßnahmen* hinsichtlich des Eingruppierungsniveaus Tarifkonformität weitgehend hergestellt. Wie aus Tabelle 3 15 hervorgeht übersteigt die Anzahl der Eingruppierungs- bzw. Umgruppierungswellen die der befragten Betriebe. Berücksichtigt man hierbei, dass nicht sämtliche Untersuchungsbetriebe bereits seit 1991 existieren, wird deutlich, dass zahlreiche Betriebe mehrere Umgruppierungsmaßnahmen durchliefen. Allerdings kann es sich hierbei um Neueingruppierungen unterschiedlichen Umfangs handeln. Selten wird man sich den Kraftakt einer Neueinstufung der gesamten Belegschaft in wenigen Jahren mehrmals zumuten. Insgesamt ist bemerkenswert, dass die Häufigkeit der seit 1993/94 vorgenommenen Umgruppierungen relativ konstant bleibt. Demnach gab es nach 1993 keine signifikante zweite Welle der Ein- bzw. Um- und Abgruppierung, sondern eher einen Prozess der sukzessiven Anpassung der betrieblichen Eingruppierungsstrukturen an bestehende bzw. sich verändernde Arbeitsstrukturen.

Tabelle 3 15: Chronologie der Ein- bzw. Umgruppierung (N=323)

Frage: Hat es in Ihrem Betrieb eine oder mehrere weitere Eingruppierungswellen bzw. Umgruppierungen gegeben?

Tarifbezirke	Ost-Berlin / Brandenburg / Sachsen N=176		Mecklenburg Vorpommern N=29		Thüringen N=118		Gesamt N=323	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1991	7	3,7	0	0	6	4,6	13	3,7
1992	12	6,3	4	11,4	12	9,1	28	7,9
1993	18	9,5	4	11,4	16	12,1	38	10,7
1994	21	11,1	5	14,3	14	10,6	40	11,2
1995	24	12,7	6	17,1	13	9,9	43	12,1
1996	22	11,6	4	11,4	16	12,1	42	11,8
1997	23	12,2	3	8,6	12	9,1	38	10,7
1998	24	12,7	2	5,7	12	9,1	38	10,7
1999	20	10,6	3	8,6	18	13,6	41	11,5
2000	18	9,5	4	11,4	13	9,9	35	9,8
Gesamt	189	99,9 (=100)	35	99,9 (=100)	132	100,1 (=100)	356	100,1 (=100)
Ø	18,9		3,5		13,2		35,6	
2001*	16		3		6		25	
	205		38		138		381	

Die Tabelle weist die absoluten Zahlen und die Prozentuierung entsprechend der Summe an Umgruppierungen je Tarifbezirk aus. * bis Mitte April.

3.4.2 Formen der Entgeltbestimmung in tariffreien Unternehmen

Da das bislang behandelte Eingruppierungssystem das Gerüst betrieblicher Entgeltbestimmung tarifgebundener Unternehmen darstellt, war zu erfragen, wie die Geschäftsführer tariffreier Betriebe die Löhne und Gehälter ihrer Mitarbeiter „ordnen“.

Fast die Hälfte der tarifungebundenen Betriebe (48,9%) greift auf *definierte Lohn- und Gehaltsgruppenschemata* zurück (siehe Tabelle 3.16 unten), die, wie wir aus unseren qualitativen Fallstudien schließen, meist an die Systeme des jeweiligen Flächentarifvertrages angelehnt sind. Weitere 6,1% der Betriebe regeln zwar die Löhne der *gewerblichen Mitarbeiter* über ein formalisiertes Lohngruppensystem, kommen aber offenbar hinsichtlich der *Angestellten* mit einer ‚individuellen‘ Gehaltszuweisung aus. In diesen Fällen dürfte es sich um kleinere Unternehmen handeln, die eine überschaubare Anzahl von Angestellten beschäftigen. Lediglich in einem Untersuchungsfall wird zur Entgeltfindung ausschließlich auf ein Gehaltsgruppensystem zurückgegriffen.

Von den tarifungebundenen Betrieben kommen ca. 38% ohne ein formalisiertes Entgeltsystem aus. Damit wird bewusst auf ein systemgeleitetes, transparentes und Willkür begrenzendes Verfahren der Entgeltgestaltung verzichtet. In diesen Betrieben geben die befragten Manager in 60,9% der Fälle an, Löhne und Gehälter anhand „betrieblicher Erfahrungswerte“ zu bestimmen (siehe Tabelle 3.17). Darüber hinaus orientiert man sich in 7,2% der Fälle „unge-satzt“ am Flächentarifvertrag, in 2,9% bzw. in 7,2% der Betriebe werden die Entgelte der Konkurrenz oder die Arbeitsmarktsituation herangezogen, in weiteren 4,3% erfolgt eine Abstimmung mit dem Betriebsrat (ebd.). Die verbleibenden 17,3% („Sonstiges“ und „Keine Antwort“ addiert) der Betriebe, die ohne jedes formale Eingruppierungssystem auszukommen scheinen, konnten uns keine konkreteren Angaben zur betrieblichen Lohn- und Gehaltsfindung geben.

Tabelle 3.16: Regulierungsformen der Eingruppierung in Betrieben ohne Tarifbindung (N=180)

Frage: Sie unterliegen keinem Tarifvertrag: Existieren in Ihrem Betrieb feste Lohn- und Gehaltsgruppen oder gemeinsame Entgeltgruppen für Angestellte und gewerbliche Arbeitnehmer?

Regulierungsform der Grundentgelte	Anzahl der Betriebe	%
Definierte Lohn- und Gehaltsgruppen	88	48,9
Nur Lohngruppen	11	6,1
Nur Gehaltsgruppen	1	0,6
Gemeinsame Entgeltgruppen	8	4,4
Kein formalisiertes Entgeltgruppensystem	69	38,3
Keine Antwort	3	1,7
Gesamt	180	100

Dass nur die wenigsten Betriebe mit ihrer Tarifvermeidung eine Politik der modernen Entgeltgestaltung verfolgen, welche z. B. die arbeitsorganisatorisch zunehmend problematisch werdende Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten auflöst, wird daran sichtbar, dass nur 8 (4,4%) von 180 Betrieben die Chancen der offenen lohnpolitischen Handlungskonstellation zur Einrichtung *einheitlicher Entgeltgruppensysteme* für ihre Mitarbeiter nutzen. Vielmehr wird in 69 (38,3%) der Untersuchungsbetriebe ohne jegliches formales Entgeltgruppensystem gearbeitet.

Ein besonders eigenwilliger Fall sei an dieser Stelle abschließend noch erwähnt: In einem nicht tarifgebundenen Unternehmen des Werkzeug- und Formenbaus wurden die Mitarbeiter unmittelbar nach der Wende relativ hoch eingruppiert. Zur Anpassung der Lohn- und Gehaltsstrukturen wurde 1996 von einem Refa-Experten eine „Schatteneingruppierung“ vorgenommen. Im Schnitt wären die Mitarbeiter um etwa 2 Entgeltgruppen niedriger eingestuft worden. Vor dem Hintergrund eines mehrjährigen Einkommensstillstandes konnten sich Geschäftsführung und Betriebsrat nicht auf eine Neubestimmung der Grundlöhne einigen. Die Geschäftsführung erstellte darauf hin eine „leistungsbezogene“ Rangfolge der Beschäftigten und forderte Vorgesetzte sowie den Betriebsrat auf, nach eigenem Ermessen entsprechende Listen zusammenzustellen. Diese wurden schließlich gemeinsam mit der „Schatteneingruppierung“ des Refa-Fachmannes zu einer hierarchischen Rangordnung der betrieblichen „Leistungsträger“ verdichtet, wobei sich die Geschäftsführung die letzte Entscheidung vorbehielt. Auf Basis dieser Rangliste wurden die Grundlöhne und -gehälter der einzelnen Mitarbeiter fixiert. (K12-M)

Tabelle 3.17: Regulierungsform der „Eingruppierung“ in Betrieben ohne Tarifbindung und ohne formalisierte Lohn- oder Gehaltsgruppensysteme (N=69)

Frage: Wenn Sie keine festen Lohn- und Gehaltsgruppen haben, wie werden dann Löhne und Gehälter für die einzelnen Arbeitnehmer festgelegt?

Regulierungsformen	Anzahl der Betriebe	%
Geschäftsleitung legt Löhne alleine fest ...		
orientiert am Flächentarifvertrag	5	7,2
anhand betrieblicher Erfahrungswerte	42	60,9
orientiert an der Konkurrenz	2	2,9
orientiert am Arbeitsmarkt	5	7,2
Löhne und Gehälter werden mit dem Betriebsrat abgestimmt	3	4,3
Sonstiges	11	15,9
Keine Antwort	1	1,4
Gesamt	69	100

3.4.3 Zur Eingruppierung genutzte Hilfsmittel

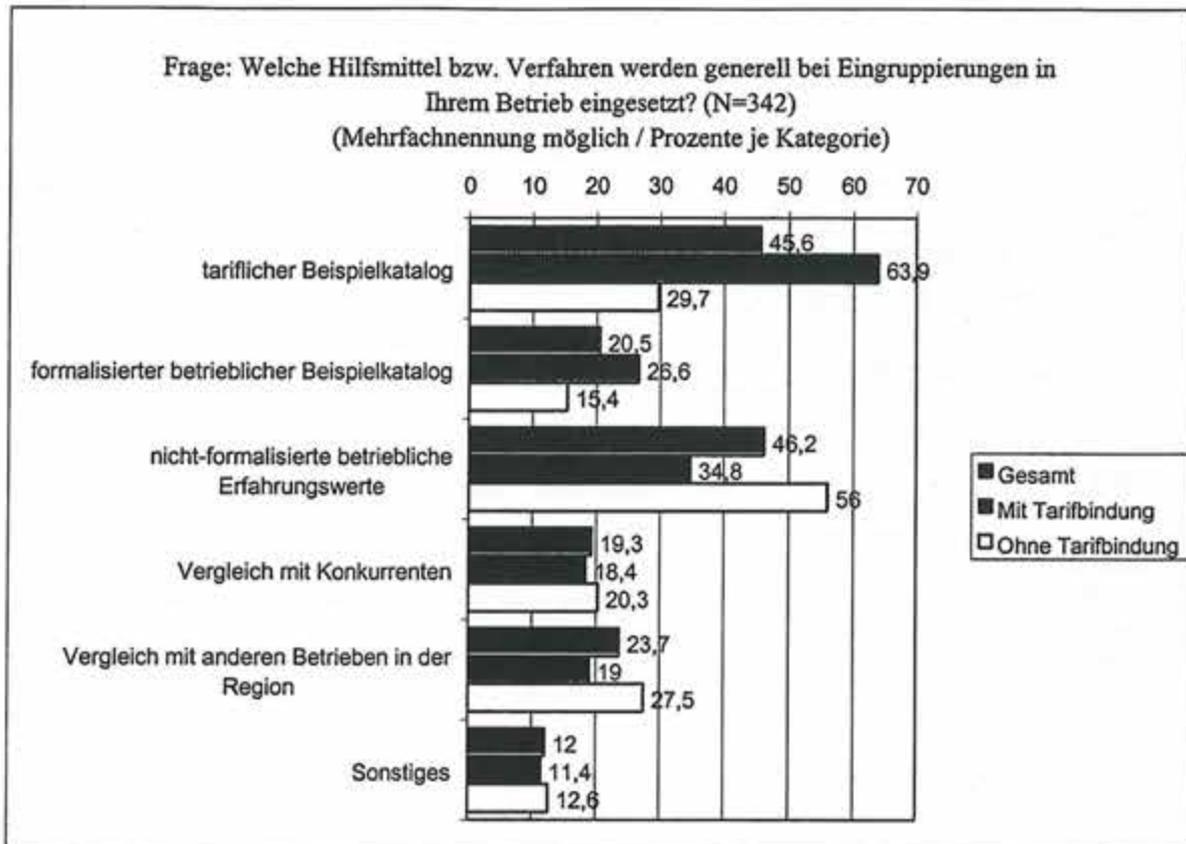
Wie schon die beiden Abbildung 3.7 und Abbildung 3.8 (oben) belegen, besteht in der betrieblichen Praxis zwischen der bloß formalen und der ‚korrekten‘ Anwendung des tariflichen Arbeitsbewertungs- und Eingruppierungssystems eine deutliche Differenz. Um sich das aufwendige Verfahren der Eingruppierung zu erleichtern, wurden von den Tarifparteien *tarifliche Beispielskataloge* entwickelt, die durch betriebliche Beispiele ersetzt oder ergänzt werden können.⁹⁸ Unsere Daten belegen, dass die tarifgebundenen Betriebe mehrheitlich auf die tariflichen Richtbeispiele⁹⁹ zurückgreifen (63,9%). Offenbar nutzen aber auch fast drei von zehn (29,7%) der tarifungebundenen Industriebetriebe dieses von den Tarifparteien vorgesehene Hilfsmittel, - ein deutlicher Beleg für die Leitbildfunktion des Flächentarifvertrages.¹⁰⁰ (Siehe Abbildung 3.9)

⁹⁸ Auch wenn West-Berlin nicht in unser Untersuchungssample gehört, sei hier doch eine tarifgeschichtliche Besonderheit benannt: Während für das Tarifgebiet (II) Berlin (Ost)/Brandenburg ein durch Oberbegriffe präzisiertes summarisches Lohngruppensystem entwickelt wurde, erfolgt die Eingruppierung im Tarifgebiet (I) Berlin (West) weiterhin lediglich nach Beispielsammlungen. Diese Kuriosität gewinnt an tarifpolitischer Dramatik, sofern man sich vor Augen hält, dass diese Beispiele noch aus den 60er - teilweise wohl noch aus den 30er - Jahren stammen (gekündigter Manteltarifvertrag Arbeiter vom 20.10.1961).

⁹⁹ Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass nicht alle Tarifgebiete, in denen unsere Untersuchung stattfand, für gewerblich Beschäftigte tarifliche Richtbeispiele vorsehen.

¹⁰⁰ Bahnmüller (2000: 53) hat folglich nicht ganz Unrecht, wenn er in seiner ähnlich angelegten Studie bemerkt: „Die tariffreien Unternehmen betätigen sich zu erheblichen Teilen als ‚free rider‘ des Tarifsystems, indem sie sich dessen ordnungspolitischer Mittel bedienen.“

Abbildung 3.9: Hilfsmittel bzw. Verfahren, die zur Eingruppierung eingesetzt werden



Sehr viel seltener erarbeiten die betrieblichen Akteure *eigene Beispielkataloge* (Gesamt: 20,5%). Dies verwundert zunächst angesichts der veralteten, häufig noch aus den 60er Jahren stammenden tariflichen Eingruppierungsbeispiele, welche die Arbeitswelt von heute nicht mehr abbilden.¹⁰¹ Das Fehlen formaler Richtbeispiele wird durch *betriebliche Erfahrungswerte* wettgemacht (Gesamt: 46,2%). Vor allem tariflose Unternehmen (56%) orientieren sich bei der Einstufung ihrer Mitarbeiter an bestehenden, betrieblich gewachsenen Eingruppierungsstrukturen. Für diese hat auch *der Vergleich mit anderen Betrieben der Region* eine weit höhere Bedeutung als für tarifgebundene Unternehmen (27,5% gegenüber 19%). Ein direktes ‚Benchmarking‘ mit Konkurrenten unternehmen insgesamt etwa 19,3% der Untersuchungsbetriebe, wobei die Frage der Tarifgebundenheit hierbei keine differenzierende Relevanz besitzt. Auffällig ist, dass sich die tariffreien Unternehmen in erheblich höherem Maße als die tarifgebundenen an der eigenen betrieblichen Praxis und den Entgeltstrukturen anderer, vor allem regional ansässiger Unternehmen, und weniger an formalisierten Kriterien orientieren.

¹⁰¹ Vgl. auch Meine/Ohl 1997.

3.4.4 Reformbedarf: Einheitlicher Entgeltrahmen für Arbeiter und Angestellte

Zwischen den Tarifparteien der Metall- und Elektroindustrie ist seit mehr als zwei Jahrzehnten unstrittig, dass die Entgeltbestimmungen von Arbeitern und Angestellten zu einem einheitlichen Entgeltsystem zusammengeführt werden sollten. Auch die von uns interviewten Vertreter der ostdeutschen Arbeitgeberverbände stehen der Bildung eines einheitlichen Entgeltrahmens aufgeschlossen gegenüber.¹⁰² Mit der *Modernisierung der Entgeltregeln* wird eine Anpassung der herkömmlichen Arbeitsbewertungsverfahren, der tradierten Eingruppierungskriterien und Entgeltstufen an veränderte Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation angestrebt.

Mit dem Übergang zur differenzierten Qualitätsproduktion im Rahmen einer kundenorientierten Fertigung werden planende, dispositive, organisierende, steuernde und ausführende Tätigkeiten reagregiert und die Grenzen der Aufgabenschneidung werden fließend.¹⁰³ Im Rahmen von Dezentralisierung und Enthierarchisierung verliert die strenge Arbeitsteilung weiter an Relevanz und klassische Funktions- und Statusgrenzen werden obsolet. Die zwischen Angestellten und Arbeitern differenzierende Lohnform ist es um so mehr, als sie bei gleicher Qualifikation, Verantwortung und Leistung die Arbeiter benachteiligt, was wohl auch nicht unerheblich zum vielbeklagten Facharbeitermangel – trotz Massenarbeitslosigkeit – beigetragen hat. Wir konzentrieren uns daher im Folgenden auf die im Vordergrund der Tarifreform stehende Frage der betrieblichen Relevanz eines einheitlichen Entgeltrahmens für Gewerbliche und Angestellte.¹⁰⁴

¹⁰² Allerdings scheinen, so unser Eindruck aus den Expertengesprächen mit Vertretern der Tarifparteien, die ostdeutschen Regionalverbände von Gesamtmetall eine Vorreiterrolle in dieser Frage tunlichst meiden zu wollen. Erste Gespräche und Verhandlungen mit der IG-Metall über gemeinsame Eingruppierungskriterien und ein einheitliches Entgeltgitter für Arbeiter und Angestellte kamen offenbar eher auf Druck der Gewerkschaft zustande als auf Betreiben der Arbeitgeberverbände.

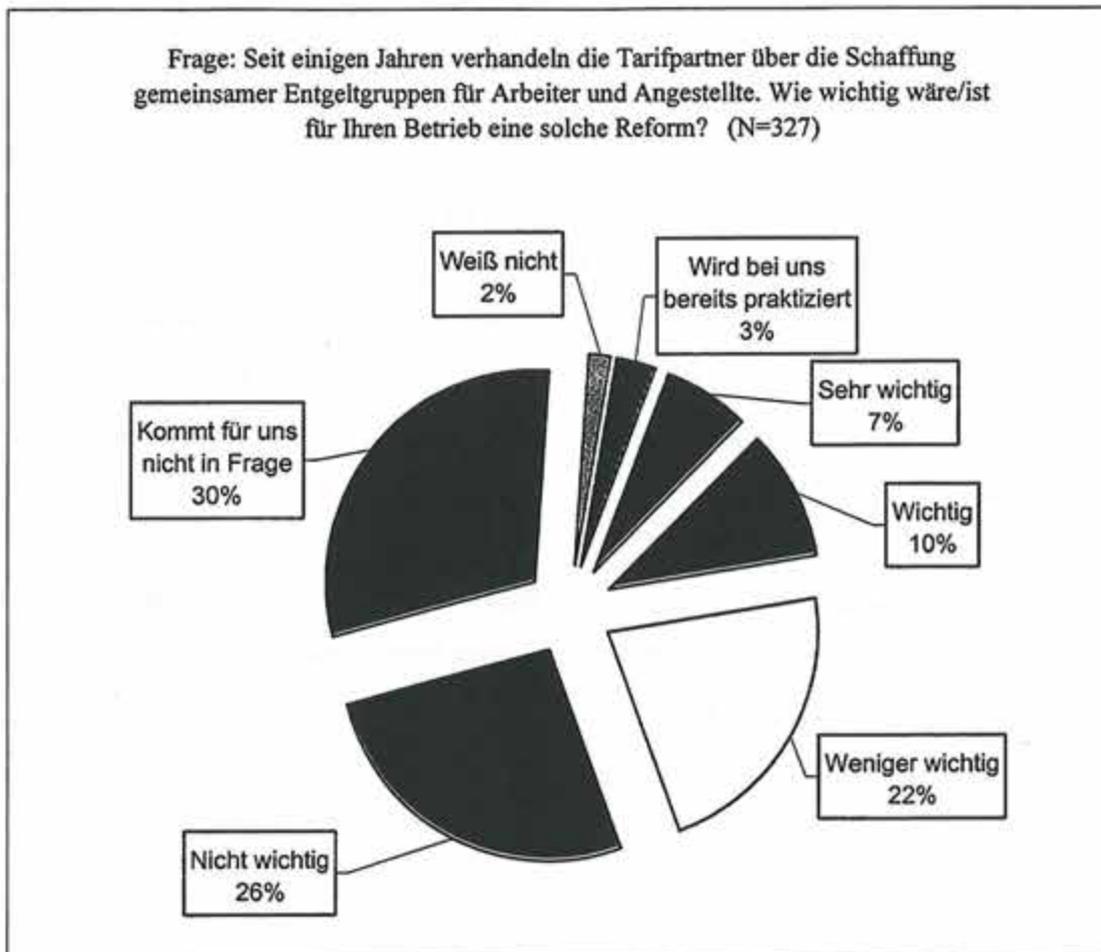
¹⁰³ In einflussreichen industriesoziologischen Arbeiten wurden diese *Reorganisationsprozesse* unter dem Titel „Ende der Massenproduktion“ (Piore/Sabel 1985) und „Ende der Arbeitsteilung?“ (Kern/Schumann 1984) empirisch untersucht. Mit der breiten Rezeption der Lean-Production-Debatte (Womack et al. 1991) wurden tayloristisch-fordistische Formen der Organisation industrieller Arbeit zunehmend von betrieblichen Akteuren kritisiert und neue Wege beschritten. Auch wenn deren Entwicklungslinien umstritten sind (vgl. u.a. Malsch/Seltz 1987; Pries et al. 1990; Schumann 1997; 1998) und neuerdings etwa im Zusammenhang mit Gruppenarbeit von einer ‚Retaylorisierung‘ (Springer 1999) gesprochen wird, herrscht Übereinstimmung darin, dass generell Dezentralisierungs- und Flexibilisierungsbestrebungen neue Anforderungen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stellen (vgl. u.a. Minssen 1999; Hinke 2000).

¹⁰⁴ Die Manager unseres Untersuchungssamples wurden gegen Ende des Interviews gefragt: „Seit einigen Jahren verhandeln die Tarifpartner über die Schaffung gemeinsamer Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte. Wie wichtig wäre/ist für Ihren Betrieb eine solche Reform?“. Auch für die Befragten nichttarifgebundener Unternehmen dürfte das Reformanliegen der Tarifparteien nachvollziehbar gewesen sein. Mit unserer Frageformulierung zielten wir nicht auf eine abstrakte Beurteilung des allgemeinen Reformanliegens, sondern auf den konkreten betrieblichen Bedarf nach gemeinsamen Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte.

Von 327 Befragten geben lediglich 10 (3%) für ihren Betrieb an, bereits gemeinsame Entgeltgruppen für die beiden Belegschaftsgruppen eingeführt zu haben (siehe Abbildung 3.10 unten). Weitere 54 Führungskräfte meinen, dass eine *Vereinheitlichung des Eingruppierungssystems* für ihren Betrieb wichtig (10%) oder sehr wichtig (7%) sei. Damit *befürworten* 20% der Unternehmen eine entsprechende Reform der Grundentgeltbestimmung. Selbst wenn man den an anderer Stelle unserer Untersuchung ermittelten Befund hinzunimmt, wonach 22 Unternehmen (wovon lediglich zwei keiner Tarifbindung unterliegen) in den nächsten drei Jahren „die Einführung gemeinsamer Entgeltgruppen“ planen, ergibt sich, dass die Mehrheit der Befürworter eines einheitlichen Entgeltrahmens nicht selbst initiativ wird, sondern eine entsprechende Regelung der Tarifverbände abwartet.

„Ich kann nicht sagen, ich mach jetzt mal eine Lohnpolitik oder eine Tarifpolitik mit der Gewerkschaft, durch die ich die Arbeiter stärker wachsen lasse wie die Angestellten. Das geht ja nicht. Also ich kann diese Fehler der Vergangenheit nicht ausmerzen. Ich hab's auf diese Art und Weise versucht mit der freiwilligen Leistung. Aber es ist im Prinzip eigentlich anders handhabbar, wir müssten nur. Es gibt den sogenannten einheitlichen Entgeltkatalog, der überall angestrebt wird. Aber da scheitern sämtliche Tarifvertragsparteien ob in der Metallindustrie, in der Bauindustrie und diskutieren schon zwanzig Jahre in Arbeitskreisen und Arbeitsgruppen. Für uns würde ich eine Lösung finden mit der Gewerkschaft, sicherlich. Aber warum denn. Ich krieg ja die Augen ausgehackt, wenn ich da jetzt denen mal vormache, wie's geht. Obwohl wir's machen könnten hier bei uns im Betrieb. Es kostet zunächst natürlich Geld, weil eben Disproportionen da sind. Gibt zwar keiner zu, aber 's ist so.“ (K9-M)

Abbildung 3.10: Betriebliche Relevanz gemeinsamer Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte



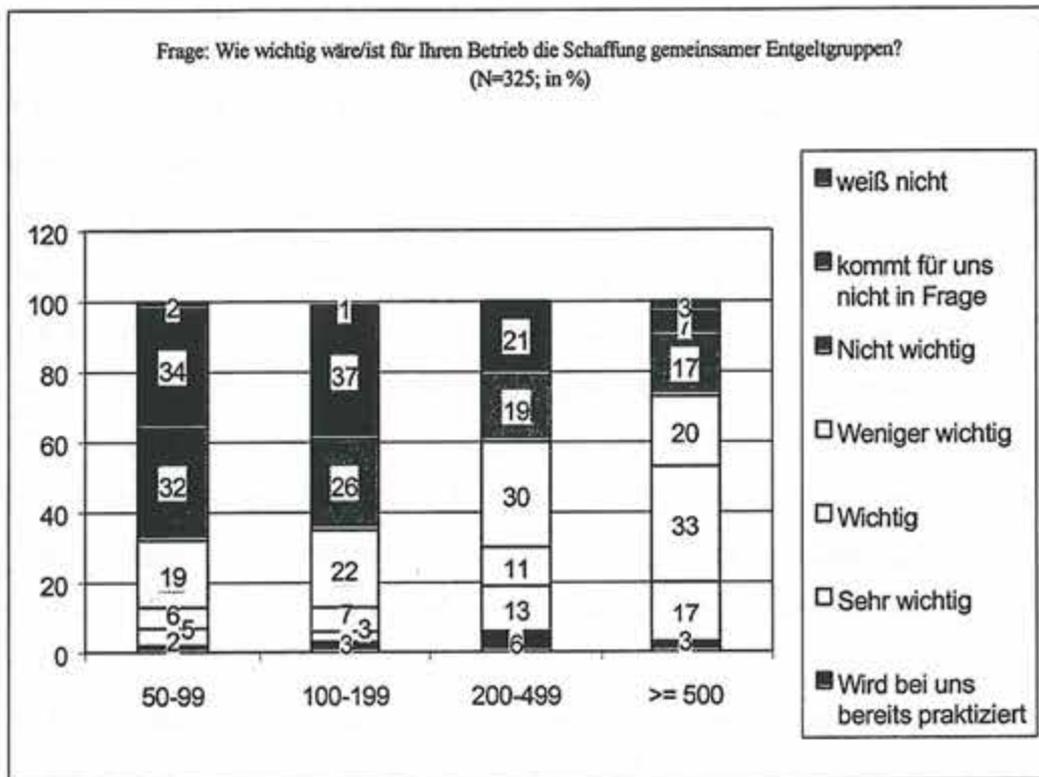
Während 71 (22%) Betriebe sich gegenüber dem Reformanliegen der Verbände *indifferent* zeigen, sind 86 Befragte (26%) mit ihrer Wertung „*nicht wichtig*“ wohl den gemäßigten Opponenten zuzuordnen. Weitere 99 (30%) Befragte stimmen der bewusst „hart“ formulierten Aussage zu, dass gemeinsame Entgeltgruppen für ihren Betrieb „nicht in Frage“ kommen. Sie dürften im Lager ausdrücklicher *Reformgegner* anzusiedeln sein. Auch wenn deren Motivlage nicht abgefragt werden konnte, so sprechen unsere Expertengespräche mit den Verbandsvertretern und die geführten Interviews im Rahmen unserer Kurzfallstudien dafür, dass die Bedenken der befragten Manager sich vor allem auf den Umstellungsaufwand und die wahrscheinlichen Mehrkosten beziehen, die mit einer Entgeltreform einhergehen.

„Mit Geld ist das in der Regel immer verbunden. Es wird wenig durchsetzbar sein, in so einem Zusammenhang zu sagen: Einfach weil wir die Systematik umstellen, kriegst du jetzt weniger Geld. Wenn der nicht eine andere Arbeit macht wie vorher - mit welchem Recht nehme ich dem Geld weg? Also insofern: Wenn, dann hat das einfach die Tendenz, dass es ein bisschen teurer wird. Natürlich ist es ein riesenorganisatorischer Aufwand. Da sind schon ein paar Sachen, die vielleicht, - man kann das auch nicht über's Knie brechen.“ (K4-PL)

Erwartungsgemäß finden sich die *Befürworter einheitlicher Entgelttarife* eher bei den größeren Betrieben, während die Gegner einer Entgeltreform überproportional häufig in den beiden unteren *Betriebsklassen* anzutreffen sind (siehe Abbildung 3.11 unten). Die Verbände können bei der Hälfte (53%) der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten mit einer Unterstützung ihrer Reformbemühungen rechnen, während in der Betriebsgrößenklasse 200-499 Beschäftigte die Reformbereitschaft bereits auf 30% abschnürt (die Antwortkategorien „bereits praktiziert“, „sehr wichtig“ und „wichtig“ summiert). Von den kleineren Betrieben mit weniger als 200 Mitarbeitern können nur 13% (50 bis 199 Beschäftigte) den ausdrücklichen Reformbefürwortern zugesellt werden. Umgekehrt gilt, dass in den Großbetrieben nur eine kleine Minorität der Befragten (7%) unserer sehr harten ablehnenden Formulierung „Kommt für uns nicht in Frage“ zustimmen, während dies in den beiden unteren Betriebsgrößenklassen für jeweils mehr als ein Drittel (34% bis 37%) gilt.

Auch wenn hier nicht ausführlich auf die mit *der Betriebsgröße korrelierende Reformbereitschaft* der befragten Führungskräfte eingegangen werden kann, lässt sich doch soviel sagen: Die größeren Betriebe betreiben in der Regel eher eine systematische Entgeltpolitik als die kleineren, womit auch der formale Anpassungsbedarf der Lohn- und Gehaltsfindung an veränderte Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation zunimmt. Weiterhin verfügen sie in höherem Maße über die qualifikatorischen und zeitlichen Ressourcen, um die aufwendige Transformation des Entgeltsystems betrieblich bewältigen zu können.

Abbildung 3.11: Betriebliche Relevanz gemeinsamer Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte nach Betriebsgrößenklassen



Die 183 Gegner eines einheitlichen Eingruppierungssystems (diese haben mit „Nicht wichtig“ oder „Kommt für uns nicht in Frage“ geantwortet) unterliegen zu 66,7% keiner Tarifbindung (Aufgeschlüsselt: etwa. 43% der tarifgebundenen und 71% der tariflosen Unternehmen sind den Kontrahenten gemeinsamer Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte zuzurechnen). Indifferent gegenüber einer Aufhebung der Unterscheidung von Lohn- und Gehaltsempfänger verhalten sich vor allem die befragten Führungskräfte (30%) in den Betrieben mit 200 bis zu 499 Beschäftigten.

3.5 *Einschätzung und Trends der Entgeltregulierung*

Die Normen von Mantel- und Lohn-/Gehaltsrahmentarifverträgen haben meist für mehrere Jahre Bestand und stehen daher nach längerer Geltungsdauer unter Anpassungsdruck. Seit einigen Jahren lässt sich ein gewachsenes Interesse der Betriebe an Fragen der Entgeltgestaltung registrieren. Von Managerseite wird vor allem eine ‚Modernisierung‘ des Leistungslohns angestrebt. Kein Wunder also, dass der Lohngestaltung wieder ein besonderes Gewicht beigemessen wird, welches über die betrieblichen Akteure hinaus auch von den Tarifparteien

und den einschlägigen Disziplinen der Wissenschaft geteilt wird. Auch unsere Studie kann als Ausdruck dieser Renaissance eines ‚alten Themas‘ gewertet werden.

Angesichts der enormen betrieblichen Modernisierungsanstrengungen der letzten zwei Jahrzehnte verblüfft allerdings die noch bis Anfang der 90er Jahre eher randständige Behandlung von Lohn- und Gehaltsfragen.¹⁰⁵ Denn schließlich sind nicht nur die hergebrachten Formen der Arbeits-, Fertigungs- und Betriebsorganisation an tayloristisch-fordistischen Leitbildern ausgerichtet, sondern auch die gängigen Entgeltsysteme selbst müssen als Ausdruck überkommener Menschenbilder, Motivationstheorien und Verwertungsstrategien betrachtet werden.¹⁰⁶ Diese Vernachlässigung des Entgeltthemas dürfte nicht zuletzt daran liegen, dass ost- wie westdeutsche Manager den Fokus ihrer Bemühungen auf die Restrukturierung ihrer Betriebe richteten. Während sich die Unternehmen in Westdeutschland mit der Neugestaltung ihrer Arbeits- und Organisationsstrukturen befassten, standen in den neuen Bundesländern zunächst die transformationsbedingten An- und Herausforderungen der marktförmigen Restrukturierung nahezu sämtlicher Unternehmensbereiche im Vordergrund. Im erst genannten Falle wollten sowohl Manager als auch Betriebsräte ihre Reorganisationsprojekte nicht mit dem Umbau der Entgeltsysteme belasten¹⁰⁷, in zweiten Fall wurden Löhne und Gehälter vor allem auf ihren ‚Sanierungsbeitrag‘ geprüft.¹⁰⁸

An Hand unserer Untersuchung wollen wir prüfen, inwieweit die Diskurse zur zeitgemäßen Entgeltgestaltung auch in den ostdeutschen Betrieben auf Resonanz stoßen und welche Trends vorzufinden sind. Thematisch konzentrieren wir uns auf den wahrgenommenen Reformbedarf der praktizierten betrieblichen Entgeltsysteme (Abschnitt 3.5.1) sowie bestehende Methoden und Trends der Leistungsregulierung (Abschnitt 3.5.2). Ein besonderes Augenmerk richten wir auf die Motivation der Einführung von Zielvereinbarungssystemen, deren Verbreitungsgrad und betrieblichen Ausgestaltung (Abschnitt 3.5.3).

¹⁰⁵ Die in den 80er Jahren als spektakulär diskutierten Lohnmodelle einzelner Unternehmen, die von klassischen Arbeitsbewertungssystemen und Lohnanreizprinzipien Abstand nehmen, stehen dieser allgemeinen Einschätzung nicht entgegen. Vgl. ausführlich hierzu Tondorf 1994.

¹⁰⁶ Vgl. Frei/Udris 1990; Frei et al. 1993.

¹⁰⁷ Siehe Bahnmüller 2000: 8f.

¹⁰⁸ So die Erfahrungen aus unseren am Lehrstuhl für Industriosozologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena durchgeführten Forschungsprojekten (insbesondere im Rahmen des Projektes ‚Tarifgestaltung in ostdeutschen Unternehmen‘).

3.5.1 Beurteilung der bestehenden betrieblichen Entgeltsysteme

Wie unsere Ergebnisse zur Einführung einheitlicher Entgeltsysteme für Arbeiter und Angestellte bereits andeuteten (Abschnitt 3.4.4), scheint das Gros der Manager mit ihren bestehenden Systemen der Entgeltgestaltung relativ zufrieden zu sein. Das ergibt sich aus deren Beurteilung der in der nachfolgenden Tabelle 3.18 aufgeführten Aspekte ihres „derzeitigen“ betrieblichen Entgeltsystems. Die interviewten Führungskräfte sollten kein abstraktes oder idealtypisches Modell der Entgeltgestaltung bewerten, sondern das ihres eigenen Betriebes. Mit dieser Fragestellung hofften wir, über eine allgemeine Beurteilung etwa der tariflich vorgesehenen Entgeltformen hinaus den betrieblich wahrgenommenen Reformbedarf erfassen zu können.

Tabelle 3.18: Beurteilung einzelner Aspekte des betrieblichen Entgeltsystems (Zeilenprozente) (N=327)

Frage: Wie beurteilen Sie insgesamt das derzeitige Entgeltsystem ihres Betriebes hinsichtlich nachfolgender Aspekte?

	Sehr gut in %	Gut in %	Weniger Gut in %	Mangelhaft in %	Keine Antwort in %
Aufwand für das Entgeltsystem					
Gesamt	17,1	68,8	11,6	1,2	1,2
Tarifbindung	12,8	71,1	13,4	1,3	1,4
Ohne Tarifbindung	19,9	67,6	10,2	1,1	1,2
Durchlässigkeit /Flexibilität					
Gesamt	11,6	60,6	19,9	3,4	4,5
Tarifbindung	7,4	63,1	20,8	4,7	4,0
Ohne Tarifbindung	14,8	58,5	19,3	2,3	5,1
Entlohnungsgerechtigkeit					
Gesamt	10,7	63,0	19,6	5,2	1,5
Tarifbindung	8,7	67,1	18,8	4,7	0,7
Ohne Tarifbindung	11,9	60,2	20,5	5,7	1,7
Transparenz der Lohn- und Gehaltsfindung					
Gesamt	15,6	62,4	18,7	2,1	1,2
Tarifbindung	18,1	67,1	11,4	2,7	0,7
Ohne Tarifbindung	12,5	59,1	25	1,7	0,6
Zufriedenheit der Mitarbeiter					
Gesamt	8,0	68,2	21,1	1,2	1,5
Tarifbindung	8,7	71,1	18,1	0,7	1,4
Ohne Tarifbindung	6,8	66,5	23,3	1,7	1,7
Förderung der Leistungsmotivation					
Gesamt	8,6	51,1	35,5	3,7	1,2
Tarifbindung	9,4	51,0	35,6	4,0	0
Ohne Tarifbindung	7,4	51,7	35,2	3,4	2,2

Tarifbindung: N=149, Ohne Tarifbindung N=176

Wie aus Tabelle 3.18 (oben) hervorgeht, *vergibt die große Mehrheit der Manager den genutzten Entgeltsystemen „sehr gute“ bzw. „gute Noten“*. Als „mangelhaft“ bezeichnet nur eine verschwindende Minderheit der Befragten ihr derzeit praktiziertes Entlohnungssystem. Bemerkenswert ist, dass hierbei *kaum Differenzen zwischen tarifgebundenen und tariflosen Betrieben* bestehen. Offenbar beeinflusst die Frage der Tarifbindung, zumindest aus Sicht der Führungskräfte, die Qualität der betrieblichen Entgeltregulierung nur geringfügig. Zwar heben Manager tarifungebundener Betriebe den geringen Aufwand (19,9%) und die Durchlässigkeit und Flexibilität (14,8%) ihrer betrieblichen Entgeltsysteme etwas deutlicher hervor (siehe Tabelle 3.18, Spalte 2), als die Befragten tarifgebundener Betriebe (12,8% bzw. 7,4%). Dafür aber bleiben sie bezogen auf die Aspekte „Transparenz der Lohn- und Gehaltsfindung“ (12,5% gegenüber 18,1%), „Zufriedenheit der Mitarbeiter“ (6,8% gegenüber 8,7%) und „Förderung der Leistungsmotivation“ (7,4% gegenüber 9,4%) hinter der Bewertung durch ihre Kollegen in tarifgebundenen Unternehmen zurück.

Der Funktionalität des flächentariflichen Systems der Entgeltgestaltung - an dem sich auch viele nichttarifgebundene Unternehmen orientieren - werden zwar aus Sicht einer wissenschaftlichen oder verbandlichen Expertise im wachsenden Maße Einwände entgegengebracht, doch die betrieblichen Praktiker richten ihr betriebliches Entgeltsystem ungeachtet dessen weiterhin danach aus. *Die relative Zufriedenheit mit bestehenden Entgeltsystemen* dürfte dabei nicht zuletzt mit der bereits angesprochenen ‚hemdsärmeligen‘ bzw. nicht immer systemgerechten Anwendung der formellen Entgeltregularien korrespondieren. Zwei Betriebsräte schildern dies exemplarisch:

BR: „... wir müssten im Tarifvertrag so was haben wie 6 ½ (Lohngruppe – d.V.). Ja das steht da aber nicht (im Tarifvertrag – d.V.). Haben wir gesagt: ‚Geht nicht, das lässt die Tarifvertragspartei nicht zu. Null Chance. [...] Aber es spricht ja nichts dagegen, wenn ihr die 6 habt und dann könnt ihr ja was dazu packen?!‘. Ja und so ist es dann gekommen, also 40% und dann 70 % dazu, von einer Lohngruppe zur andern. [...]

Interviewer: Waren die Zwischenlohngruppen mit der IG Metall abgestimmt?

BR: Nein das war was Übertarifliches, da konnten die nicht. Dieses, dieses, das war 6 plus etwas, ne, und da, das brauchte nicht sein.“ (K2-BR)

„Also es wird, was zur Zeit, was vorbei geht am Tarifvertrag ist halt nur diese Leistungszulage (gemeint ist eine unterproportionale Lohnlinie trotz formeller Akkordarbeit – d.V.). Ja gut, das wird toleriert. Also es ist nicht so, dass sie’s (die IG-Metall – d.V.) nicht wissen. Die wissen das schon, aber es wird halt toleriert [...] Das kam so in diesen Verhandlungen (zur Fortschreibung einer Härtefallregelung – d.V.) nie so richtig zur Sprache und wie gesagt, die wissen das, dass das so ist. Erfreut sie (die IG-Metall – d.V.) auch nicht, gar kein Thema. Aber einen Weg, um das jetzt wieder weg zu bringen, haben sie auch nicht gesehen.“ (K11-BR)

Ein Sachverhalt, der, wie die obigen Zitate aus verbandsgebundenen Betrieben mit gewerkschaftlich organisierten Betriebsräten andeuten, hinsichtlich der ‚kreativen Interpretation‘

tariflicher Normsetzungen ein wechselseitiges Einverständnishandeln der Betriebsparteien voraussetzt. Zuweilen sind die Tarifparteien offensichtlich über tarifwidriges Verhalten der Betriebsparteien informiert, beharren aber angesichts betriebswirtschaftlicher und betriebspolitischer Gegebenheiten nicht immer auf der strikten Einhaltung des Tarifvertrages.

Von den befragten Führungskräften wird vor allem der geringe personelle, zeitliche und finanzielle Aufwand der praktizierten Entlohnungsmodelle positiv herausgestellt; nur insgesamt 12,8% der Betriebe sieht hier Verbesserungsbedarf („Weniger gut“ und „Mangelhaft“ zusammengefasst; siehe Tabelle 3.18). Für die Aspekte der Transparenz der Lohn- und Gehaltsfindung, der Mitarbeiterzufriedenheit, der Durchlässigkeit bzw. Flexibilität des Entgeltsystems und der Entlohnungsgerechtigkeit sehen zwischen 20,8% und 24,8% der Betriebe einen gewissen Reformbedarf („Weniger gut“ und „Mangelhaft“ zusammengefasst). *Anders sieht das Urteil der Manager im Hinblick auf die „Förderung der Leistungsmotivation“ aus.* Die betrieblich eingeführten Entgeltsysteme gelten den Befragten hinsichtlich des Aspekts der Leistungsstimulierung zu einem großen Teil als defizitär („Weniger gut“ und „Mangelhaft“ zusammengefasst: 39,2%).

„Wo wir gerne hin, wo wir gerne hin möchten, ist auch so'n bisschen private Ansicht. [...] Ich würde es gut finden, wenn man die tarifgebundenen Grundgehälter und Grundlöhne - denn die Leistungszulagen haben wir ja im Angestelltenbereich auch mehr und mehr - wenn man die auf ein Entgeltlevel in etwa von siebzig Prozent kriegen würde und dreißig Prozent über Zulagen macht. Und diese Zulagen nach oben meinethalben sogar offen hält. Das wär's. [...] Je größer die Fabriken sind, desto mehr können sie (Mitarbeiter - d.V.) sich irgendwo verstecken. Und wenn man da auch sagt, siebzig Prozent haste, aber dreißig, vierzig Prozent, wenn du die haben willst, erstens, zweitens, drittens, geht das von ganz alleine. Da braucht kein Chef kommen, da braucht keiner kontrollieren. Können's doch. Aber es muss dieses Bewusstsein da sein und dann auch die Rückkopplung bis hin zum Geld, dass man sagt, jawohl, das lohnt sich. (K13-M)

„Und sinnvoll wär's natürlich, aber da macht im Moment ja unser Tarifvertrag einen Strich durch die Rechnung, wenn wir diese Jahressonderzahlungen - ich will jetzt mal gar nicht das Wort Weihnachtsgeld in den Mund nehmen - aber wenn man diese Sonderzahlungen, auch von mir aus die komplette Sonderzahlung, einschließlich Urlaubsgeld, ertragsabhängig gestalten könnte! Und dann hätte ich auch kein Problem, dass am Ende die Leute nicht 70% plus 50% kriegen, sondern vielleicht 200%, wenn das Ergebnis stimmt! Weil dort einfach auch eine ganz andere Motivation dahinter steht.“ (K4-M)

Daher verwundert es auch nicht, dass die Gestaltung des Leistungslohnes in den letzten Jahren zur „wichtigste(n) Baustelle der betrieblichen Entgeltpolitik“¹⁰⁹ avancierte (siehe auch nachstehende Tabelle 3.19). Die bestehende Unzufriedenheit mit diesem Aspekt der Entgeltsysteme lässt darauf schließen, dass die betrieblichen Reformbemühungen in diesem Bereich der Entgeltbestimmung anhalten werden.

¹⁰⁹ Bahnmüller 1999:19; siehe auch: Bender 1997; Bispinck 2000; Wagner 2001.

Tabelle 3.19: Reformen der betrieblichen Entgeltregulierung in den letzten drei Jahre (Zeilenprozente)

Frage: Sind in den letzten 3 Jahren entscheidende Veränderungen an nachfolgenden betrieblichen Entgeltregelungen erfolgt?

	Ja %	Nein %	Trifft nicht zu %	Keine Antwort %
Struktur des Eingruppierungssystems				
Gesamt ⁽¹⁾	4,2	94,6	0	1,1
Mit Tarifbindung ⁽²⁾	5,8	93,5	0	0,6
Ohne Tarifbindung ⁽³⁾	1,9	96,2	0	1,9
Zuschläge				
Gesamt ⁽⁴⁾	8,9	80,2	8,9	1,8
Mit Tarifbindung ⁽⁵⁾	8,7	81,9	6,7	2,7
Ohne Tarifbindung ⁽⁶⁾	9,1	78,9	10,8	1,1
Leistungsentgelt				
Gesamt ⁽⁴⁾	14,5	76,0	8,0	1,5
Mit Tarifbindung ⁽⁵⁾	19,5	71,8	6,0	2,0
Ohne Tarifbindung ⁽⁶⁾	10,2	79,5	9,7	0,6
Erfolgsabhängige Sonderzahlungen				
Gesamt ⁽⁴⁾	16,7	68,5	13,5	1,5
Mit Tarifbindung ⁽⁵⁾	18,8	65,1	14,1	2,0
Ohne Tarifbindung ⁽⁶⁾	14,9	71,4	12,6	1,1
Gewinnbeteiligung				
Gesamt ⁽⁴⁾	9,5	50,9	38,1	1,5
Mit Tarifbindung ⁽⁵⁾	12,1	45,6	40,3	2,0
Ohne Tarifbindung ⁽⁶⁾	7,4	55,4	36,0	1,1
Kapitalbeteiligung				
Gesamt ⁽⁴⁾	4,0	50,9	42,9	2,1
Mit Tarifbindung ⁽⁵⁾	5,4	45,6	45,6	3,4
Ohne Tarifbindung ⁽⁶⁾	2,9	55,4	40,5	1,1

(1) Gesamt: N=261, (2) Mit Tarifbindung: N = 155, (3) Ohne Tarifbindung: N = 106; es wurden nur Betriebe berücksichtigt, die über ein formales Eingruppierungssystem für Gewerbliche Mitarbeiter, ihre Angestellten oder für beide Arbeitnehmergruppen verfügen (siehe hierzu Abschnitt 3.4.2). (4) Gesamt: N = 324, (5) Mit Tarifbindung: N = 149, (6) Ohne Tarifbindung: N = 175

Während sich die Betriebe bei der *Reform der Grundentgeltfindung* bzw. der formalen Strukturen der Eingruppierung reserviert verhalten (siehe auch Abschnitt 3.4.4), wurden in den letzten drei Jahren von einigen Betrieben mit der Einführung oder Umgestaltung *erfolgsabhängiger Sonderzahlungen* (16,7%) und des *Leistungsentgelts* (14,5%) „entscheidende Veränderungen“ an betrieblichen Entgeltregelungen vorgenommen (siehe Tabelle 3.19, oben).

In mehreren unserer Fallstudien wurden hierbei Sonderzahlungen an die betriebliche Umsatzentwicklung gekoppelt. Selbst die branchentariflich vorgesehenen Leistungszulagen für Zeit-

löhner und Gehaltsempfänger werden in einigen Betrieben zu einer erfolgsabhängigen Entgeltkomponente umgemünzt.

„Und dann haben wir einen kleinen Einschnitt gemacht, was die Entlohnungsform als solches betrifft. Der Metallrahmentarifvertrag besagt ja, dass es ein Grundgehalt, einen Grundlohn gibt. Und zu diesem Grundgehalt und Grundlohn gibt es eine Leistungszulage, die zwölf oder dreizehn Prozent, je nachdem Arbeiter oder Angestellte, beträgt. Wir haben da festgeschrieben, dass es diese Leistungszulage bei uns im Betrieb nicht gibt für die Laufzeit dieses Planes, sondern dass wir einen an den Umsatz gebundenen Zuschuss zahlen. Das heißt also, wir haben in einem Quartal, im Januar, Februar, März, ein gewissen Umsatz erreicht, der dann ausschlaggebend ist für die Entlohnung des folgenden Quartals. Das heißt also, liegt der Umsatz niedrig, kann es Null sein. Dann gibt's also nur den Grundlohn oder das Grundgehalt. Ist der Umsatz wie jetzt zum Beispiel und wird noch höher, da haben wir natürlich auch ein Schlusstrich gezogen, ist also maximal sechshundert Mark als Beispiel, um ne Zahl zu nennen. Maximal sechshundert Mark, egal wie hoch er (der Umsatz – d.V.) dann noch wird, das ist dann der Höchstbetrag, der dann als umsatzgebundener Zuschuss bezahlt wird. (K1-M)

Ein ambitionierteres Verfahren der materiellen Leistungsstimulierung wird von einem weiteren Unternehmen praktiziert. Hier wird im Prinzip die tarifübliche Leistungszulage in eine sogenannte fixe und variable Zulage aufgespalten. Während erstere der herkömmlichen, wenn auch hinsichtlich ihrer Dotierung niveaubesetzten tariflichen Leistungs(bewertungs)zulage entspricht, ist letztere - da an Stückzahlen orientiert - als klassische Anreizprämie zu bezeichnen. Betrieblich wird von „Prämienzeitlohn“ gesprochen.

„Dann gibt es eine fixe Leistungszulage, die bewertet eigentlich die eigene Initiative. Denn wenn sie jetzt in der Lohngruppe fünf hundert Maschinenbediener haben, dann weiß jeder, der im Betrieb von innen kennt, dass die nicht gleich sind. Und wir wollen, dass die, die sich mehr engagieren, die zuverlässiger sind, die Ideen reinbringen, obwohl sie vom Arbeitsplatz her nur die Lohngruppe fünf haben können, dass die was davon haben. Und in dieser Art gibt es diese fixe Leistungszulage, die zwischen Null und zehn Prozent liegen könnte. Wobei die zehn Prozent absolute Ausnahme sind. Guter Durchschnitt bei fünf Prozent [...] Dafür gibt's entsprechende Bewertungsunterlagen. Das ist hier alles festgelegt, abgestimmt mit dem Betriebsrat. Ist nicht ganz einfach. Aber über die Jahre kommt da trotzdem ne gewisse Objektivität rein. Und dazu kommt dann die variable Leistungszulage. Und da bin ich jetzt wieder bei der Team- oder Gruppenarbeit. Die ist dann für diese Gruppe, die ein Produkt fertigt, gleich. Es nützt also nichts, wenn einer dann mörderisch durchzieht und nicht nach links und rechts guckt. Sie müssen unter sich können. Und je mehr da rauskommt, desto mehr kriegt man. Das wird öffentlich geführt. Die Zahlen sind bekannt. Es kann sich also jeder eigentlich dann ausrechnen, was da kommt. Aber hier sind die Gruppenstärken eben teilweise noch relativ groß. Und das wollen wir dann ändern. So dass wir im Schnitt jetzt, wir liegen im Durchschnitt mit der fixen Leistungszulage jetzt, glaub ich, bei fünf Komma drei, fünf Komma vier. Das ist wirklich ein guter Stand, auch wenn man von den Kriterien ausgeht. Und wir liegen im Durchschnitt bei der variablen bei acht Prozent, wobei das von Produkt zu Produkt sich ändern kann.“ (K13-M)

Gerade an dem eben dargestellten Fall wird deutlich, dass das betriebliche Abweichen von flächentariflichen Standards keineswegs nur auf eine Reduzierung tariflicher Entgeltansprüche hinausläuft. Zahlreiche Betriebe scheinen vielmehr bestehende betriebswirtschaftliche Schwierigkeiten als Ausgangspunkt zur kreativen Gestaltung betriebseigener Lohnformen zu nutzen. Den ‚Modernisierern‘ der Entgeltgestaltung kommen in diesem Zusammenhang zwei betriebspolitische Gegebenheiten entgegen: Die Bestandssicherung der Unternehmen hat für sämtliche betrieblichen und tariflichen Akteure gegenüber der strikten Einhaltung bestehender

oder auch nur üblicher Tarifstandards Priorität. Dies eröffnet insbesondere den Betriebsparteien die Möglichkeit der legitimen Abweichung von branchenüblichen Standards. Weiterhin scheuen sich vor allem die Parteien größerer Betriebe, bestehende Entgeltansprüche kompensationslos zu streichen. Dies schafft betrieblichen ‚Entgeltpolitikern‘ den nötigen Gestaltungsspielraum zur Etablierung unkonventioneller Lohnmodelle.

Auch Modelle der *Gewinnbeteiligung* scheinen im Zusammenhang mit einer ‚Wiederbelebung‘ der materiellen Leistungsmotivierung an Bedeutung zu gewinnen; 9,5% der Betriebe haben auf diesem Feld Neuerungen vorgenommen. *Kapitalbeteiligungen*, ein ohnehin nur für Kapitalgesellschaften in Frage kommendes Beteiligungsinstrument, wurden vor dem Hintergrund einer komplizierten juristischen Materie und den traditionellen Autonomiebestrebungen der Unternehmer (schließlich werden hierdurch neben Fragen der materiellen Teilhabe auch Fragen der Mitsprache aufgeworfen) nur selten (4%) Aufmerksamkeit geschenkt.

In einer unserer qualitativen Kurzfallstudien führte die Krise eines westdeutschen Konzerns zur Stundung von Löhnen und Gehältern. Um die Liquidität des Unternehmens bei der Auszahlung einbehaltener Einkommensanteile nicht erneut zu gefährden, wurde den etwa 30.000 Mitarbeitern angeboten, sich in Aktienoptionen auszahlen zu lassen. Dieses Beispiel ist sicherlich keines, welches von vielen ostdeutschen Unternehmen nachgeahmt werden könnte. Es belegt aber, dass die Einführung ‚moderner‘ Lohnmodelle keineswegs expandierenden Vorzeigeunternehmen vorbehalten bleibt. Selbst akute Finanzprobleme bestandsgefährdeter Unternehmen können die Entwicklung neuer Formen der Entgeltgestaltung partiell anregen.

„Wir sind für unseren Konzern vor ein paar Jahren einen Solidarpakt eingegangen. Da ging's also unserem Konzern finanziell sehr schlecht [...] Und man hat also damals einen Aufruf an die Belegschaft gestartet, auf Lohn zu verzichten. Das war eine Größenordnung im Konzern von 30 000 Leuten. Da macht das schon ein paar Mark aus! Und mit der vagen Voraussicht: Wenn's uns mal irgendwann besser geht, kriegt ihr das Geld zurück. Sie haben als Einzelgesellschaft natürlich keine Möglichkeit zu sagen: ‚Nee, wir machen das nicht. Lieber Konzern, du kannst das Geld sonstwo besorgen‘. Das ist natürlich realisiert worden, im Wege in einer Tarifvereinbarung realisiert worden, wo also der Konzern mit den einzelnen Tarifbezirken sich an einen Tisch gesetzt hat und dann auch wie so eine Art Firmentarifvertrag abgeschlossen hat, wo auch diese Rückzahlungsverpflichtung mit eingeflossen ist. Und es ist denen tatsächlich gelungen, ihre Finanzen wieder ein bisschen besser in Ordnung zu bringen. Und es ist also seit zwei Jahren jetzt diese Rückzahlung am Laufen. Das war vielleicht, ich sag mal, eine Größenordnung insgesamt von zweieinhalbtausend Mark pro Nase.[...] Damit die Zahlung aber möglichst jetzt die Cash-Mittel nicht wieder verbraucht, hat man das erst mal in verschiedene Etappen gestaffelt. Man hat als Voretappe den Mitarbeitern die Wahl gelassen: Entweder du kriegst das als quasi Geldleistung oder du kriegst das als Beteiligung am Konzern in Form von Wandelschuldverschreibungen, wo du Aktien dann beziehen kannst. Und die Aktien sind zu sehen unter einem bestimmten Mindestwert, den wir dir garantieren, bis zu dem Tausch der Aktien. Wenn also dort, sagen wir mal, die Kurse der Aktien bis dahin doch deutlich verfallen sollten, dann kriegst du die Differenz als eine Art Ausgleichszahlung. Du kannst also nichts verlieren, du kannst nur gewinnen. Und es haben sich auch immerhin ein Drittel der Leute, auch aus dem gewerblichen Bereich für dieses Modell entschieden. Das war eigentlich, denk ich mal, schon eine relativ gute Größe, die man da erreicht hat.“ (K4-M)

Da die tarifgebundenen Unternehmen in den vergangenen drei Jahren häufiger als die tariffreien ihr betriebliches System der Leistungsregulierung ‚modernisiert‘ haben (siehe Tabelle 3.19), dürfte *Gesamtmetall* mit der Forderung nach einer Ausdehnung der variablen Anteile der Einkommen (leistungs- und ertragsbezogen) den Interessen seiner Mitglieder nachkommen. Auch die *IG-Metall* scheint sich, angesichts der betrieblichen Reformanstrengungen auf diesem Feld der Leistungs politik, einer Tarifierung erfolgs- und ertragsabhängiger Entgeltbestandteile zu öffnen¹¹⁰. Mit dieser Neufassung des Leistungslohnes würde der individuelle, auf die Arbeitsverausgabung bezogene Leistungslohn zugunsten eines betriebs- oder marktbezogenen Entgeltanteils relativiert. Dass damit über eine schlichte Neufassung der Leistungsindikatoren hinaus ein veränderter Leistungsbegriff Einzug in die Betriebe erhält, kann an dieser Stelle mit einem Verweis auf Reinhard Bahnmüller (2001: 161 ff.) nur angemerkt werden.

3.5.2 Methoden der Leistungsregulierung

Von Gesamtmetall wird seit einigen Jahrzehnten die Verbreitung der drei Lohnformen Zeit-, Akkord- und Prämienlohn für den gewerblichen Bereich der Metall- und Elektroindustrie erfasst (siehe Tabelle 3.20, unten). Demnach befindet sich der *Akkordlohn* in den alten Bundesländern bereits seit 1970 auf den Rückzug, während der *Prämienlohn* an Bedeutung gewinnt. Anders als in Westdeutschland rangiert in den neuen Bundesländern der Prämienlohn jedoch deutlich vor dem Akkordlohn. Für die gewerblichen Arbeitnehmer der alten Bundesländer lässt sich zeigen, dass der Anteil der klassischen Leistungslohnformen (Akkord und Prämie) bis in die 90er Jahre relativ stabil blieb. Seither sind aber drastische Umgruppierungen zu verzeichnen: Betrug der Anteil der Akkordlöhner 1990 noch 36,5%, so reduzierte er sich bis 1998 auf 28,2%. Der Prozentsatz der Prämienlöhner verdoppelte sich im gleichen Zeitraum von 10,3% auf 20,9%. In den neuen Bundesländern hingegen spielte der Akkordlohn von Beginn an nur eine geringe und zudem leicht rückläufige Bedeutung (1992: 13,3%; 1998: 10,7%), während dem Prämienlohn ein deutlich höheres und rasant wachsendes Gewicht zukommt (1992: 26,2%; 1998: 40,3%).

¹¹⁰ Vgl. hierzu Peters 1999; Zwickel wird in der Süddeutschen Zeitung vom 27./28. Oktober 2001 entsprechend zitiert.

Tabelle 3.20: Lohnformen in der Metall- und Elektroindustrie 1955-1998 (Zeilenprozente)

Jahr	Zeitlöhner in %	Akkordlöhner in %	Prämienlöhner in %
Alte Bundesländer			
1955	50,0	50,0	-
1960	49,5	50,5	-
1965	50,1	49,9	-
1970	51,4	48,6	-
1971*	50,5	43,5	6,0
1972	52,5	40,8	6,7
1973	51,8	40,6	7,6
1974	51,9	39,9	8,2
1975	52,5	40,0	7,5
1976	51,8	40,5	7,7
1977	51,5	40,6	7,9
1978	51,8	40,3	7,9
1979	51,9	40,0	8,1
1980	51,7	39,8	8,5
1981	52,3	39,1	8,6
1982	52,8	38,4	8,8
1983	53,2	37,8	9,0
1984	-	-	-
1985	52,7	38,2	9,1
1986	52,5	37,7	9,8
1987	52,7	36,8	10,5
1988	53,1	36,5	10,4
1989	52,9	36,4	10,7
1990	53,2	36,5	10,3
1991	51,7	35,6	12,7
1992	-	-	-
1993	51,2	32,7	16,1
1994	50,9	32,8	16,3
1995	-	-	-
1996	52,4	30,2	17,4
1997	51,6	28,4	20,0
1998	50,9	28,2	20,9
Neue Bundesländer			
1992	60,2	13,3	26,2
1994	62,3	10,7	27,0
1996	60,7	11,2	28,1
1997	50,4	11,2	38,4
1998	49,0	10,7	40,3

* Akkord- und Prämienlöhner werden erst ab 1971 getrennt erfasst. Quelle: Gesamtmetall-Effektivverdienststatistik (www.gesamtmetall.de)

Der Anteil der Beschäftigten im *Zeitlohn* reduzierte sich zugunsten des Prämienlohnes von 60,5% im Jahre 1992 auf 49% für das Jahr 1998; während dieser Anteil in Westdeutschland seit seiner statistischen Erfassung konstant um 50% oszilliert (siehe Tabelle 3.20, oben).

Die These einer „Flucht in den Zeitlohn“ – aus den Zwängen eines obsolet werdenden Akkordlohnes und/oder den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates - lässt sich folglich weder für West- noch für Ostdeutschland als allgemeiner Trend bestätigen.¹¹¹ Sofern von einer „Flucht in den Zeitlohn“ gesprochen werden kann, hat dieser in den neuen Bundesländern, unmittelbar nach der Wende stattgefunden. Aus dem nachstehenden Zitaten aus Interviews mit einem Personalverantwortlichen sowie einem Betriebsrat zweier Fallstudien gehen wichtige Hintergründe für die Präferenz des Zeitlohnes in der Nachwendezeit hervor.

„Das (die Umstellung vom Leistungslohn auf den Zeitlohn – d.V.) war vielleicht zum damaligen Zeitpunkt, sagen wir, relativ einfach. Ich kann auch folgendes sagen, der Leistungslohn hatte nicht den besten Ruf. Das hing mit der ganzen Situation zusammen. Es gab hier so viele Störungen und Probleme in der Fertigung und sonst was. Da war's Material nicht da, und da war ein Qualitätseinbruch. Und da war ne Maschinenhavarie. Und da gab's keine Werkzeuge. Nun waren die immer an der Leistung festgebunden, und da gab's kein Geld [...]. Deswegen waren wir da gar nicht so dagegen. Und das sind dann Erfahrungen, die man selber gesammelt hat, wo ich sag, ich brauch den Leistungslohn eigentlich nicht. Der Zeitlohn ist viel vernünftiger. Aber im Zusammenhang mit diesen andern Sachen bis hin zu variablen Leistungszulagen (gemeint ist eine an der Mengenleistung orientierte Prämienbezugsgröße – d. V.), weil nicht jeder das Gleiche bringt. Und das hatte dann auch für KVP und diese Sachen Wert, weil die Leute dann begriffen haben, es geht gar nicht, um's antreiben und vorgeben oder sonst was. Es geht darum, aus jeder Minute muss was rauskommen. Konzentration auf wertschöpfende Arbeit ergibt sich dann automatisch. Weil der sich einen ganz andern Kopf macht, wenn gesagt wird, von dir erwartet ich, dass da was rauskommt.“ (K13-M)

„Das (Leistungslohn – d.V.) kann ich also nur machen [...], wenn ein Unternehmen ne durchgängig lückenlose Produktion hat. Aber wenn ein Getriebe knirscht, dann werd ich mich doch hüten, den Kollegen dann dafür bestrafen zu wollen, wo er nicht dran schuldhaft ist. Ansonsten müsst ich ein Völkerstamm von Leuten in die Firma holen, die dann die Arbeit machen, diese Leistungsbewertung vornehmen zu wollen. Früher gab es Technologen und was weiß ich alles, was es da gab, Normer. Die Leute, - wer soll das machen?“ (K1-BR)

Der Leistungslohn war bereits vor 1990 in Misskredit geraten. Angesichts fortwährender sowie zunehmende Probleme im Fertigungsablauf wurde er für alle Beteiligten offenkundig dysfunktional. Vor diesem Erfahrungshintergrund und angesichts der Probleme nach der Währungsunion, die betriebliche Kapazität auszulasten wurde der Wechsel vom Leistungslohn auf den Zeitlohn von den Betriebsparteien wohl gemeinsam getragen. Hinzu kommt, dass zahlreiche Betriebe im Rahmen des Personalabbaus bereits frühzeitig den gesamten Mitarbeiterstamm der WAO (Wissenschaftlichen Arbeitsorganisation) entließen und folglich auch nicht mehr in der Lage waren, die komplexe und pflegeintensive Materie der Vorgabezeitermittlung und Abrechnung zu bewältigen. Letztlich aber ging es in der Transformations-

phase vor allem darum, die betriebliche Reorganisationsdynamik und die große Absatzunsicherheit mit einfachen, insbesondere überschaubaren und kostendämpfenden Lohnstrukturen zu begleiten. Insofern kann der Anstieg des Leistungslohns in den letzten Jahren auch als Konsolidierungsphänomen angesehen werden.

Für den Angestelltenbereich liegen leider weder von Gesamtmetall noch von der amtlichen Statistik differenzierte Angaben zur Leistungsentlohnung vor. Unsere Erhebungsdaten decken sich in etwa mit den auf Westdeutschland bezogenen Forschungsergebnissen von Reinhard Bahnmüller¹¹²: Nur in etwa der Hälfte der Betriebe erhalten Angestellte ihr *Gehalt* ohne ausdrücklichen Leistungsbezug (Festgehalt). In den anderen Betrieben werden zur Leistungsstimulierung vor allem Zulagen und – bereits sehr viel seltener – Prämien vergeben (siehe Tabelle 3.21). Während die Leistungszulagen im wesentlichen im Rahmen des flächentariflich vorgesehene Personalbeurteilungsverfahren vergeben werden dürften, besteht für „Gehalt mit Leistungsprämie“¹¹³ keine entsprechende, extern definierte Rechts- oder Orientierungsgrundlage.

Tabelle 3.21: Entlohnungsformen im Angestelltenbereich

Frage: Welche der folgenden Entlohnungsformen werden in Ihrem Betrieb vorrangig praktiziert? (Mehrfachnennungen)

Lohnform	Ost		West
	Eigene Erhebung*		Bahnmüller**
	N	%	%
Gehalt ohne Leistungsanteil	158	49,4	47,7
Gehalt mit Leistungszulage /- beurteilung	161	50,3	40,4
Gehalt mit Leistungsprämie	30	9,4	17,4
Anderes	19	5,9	-
Gehalt mit Leistungsbeurteilung und Prämie	-	-	9,4

* Eigene Erhebung N=320; Erhebungszeitraum Frühjahr 2001. ** Bahnmüllers (2001) Untersuchung (Erhebungszeitraum Herbst 1998) und unsere sind nur bedingt vergleichbar (siehe Fußnote 113)

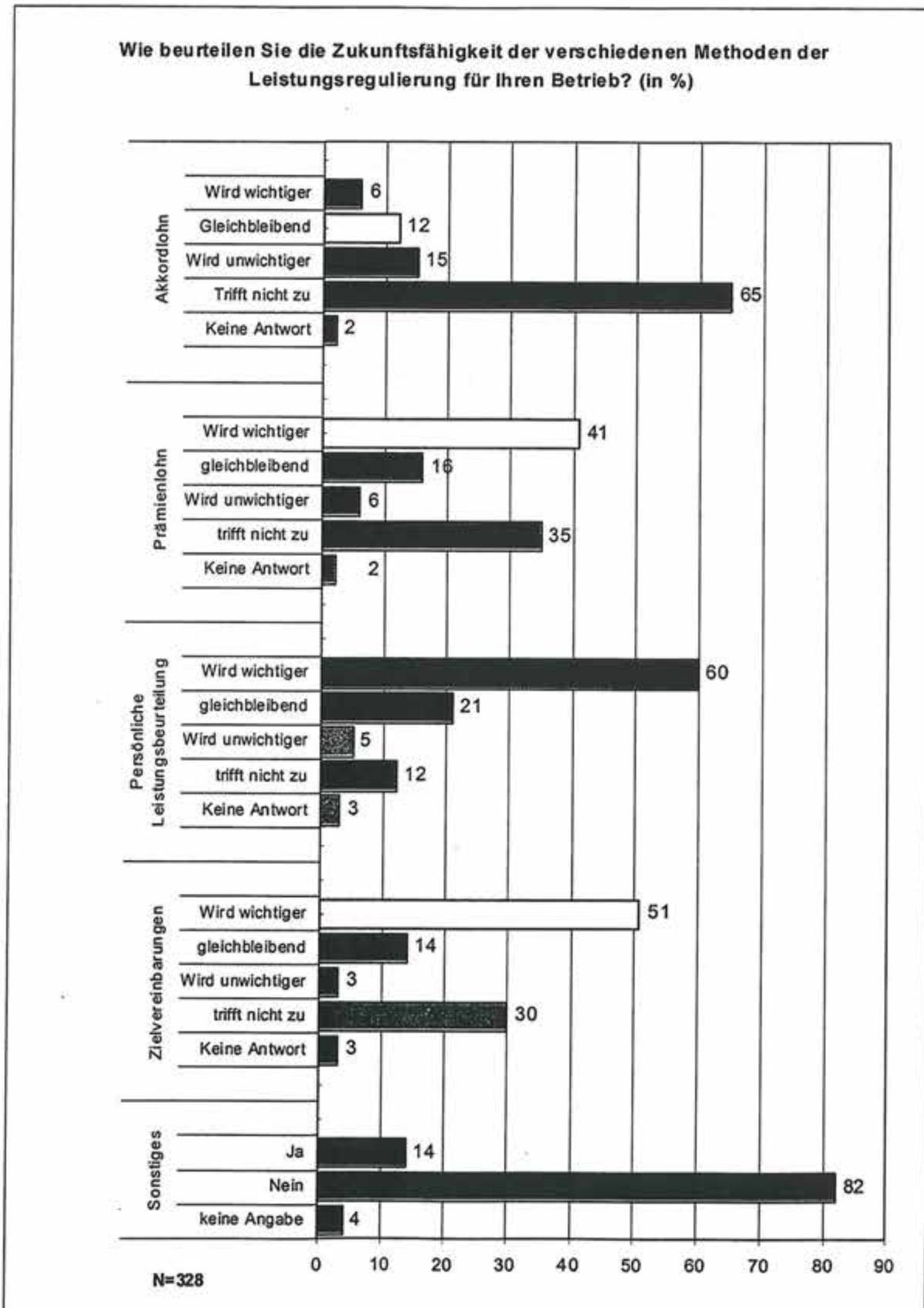
¹¹¹ Zu diesem Ergebnis kommt auch Bahnmüller (2001: 167 ff.).

¹¹² Bahnmüllers Untersuchung (2001: 146 f.) und unsere sind nur bedingt vergleichbar, da dessen empirische Basis auch Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten umfasst. Weiterhin sind in seiner Erhebung Betriebe aus Baden-Württemberg mit etwa knapp der Hälfte der Fälle deutlich überrepräsentiert, was die Generalisierbarkeit seiner Daten beeinträchtigt.

¹¹³ Betriebe die einer Tarifbindung unterliegen und ihren Angestellten ‚Gehalt mit Leistungsprämie‘ zahlen, dürften sich in der Regel in einer tarif- und arbeitsrechtlichen Grauzone bewegen. Denn nach herrschender Rechtsauffassung sind im Gehaltsbereich pauschal weder direkte noch indirekte Leistungsvorgaben zulässig (vgl. Lang et al. 1997: 241 ff.).

Wenn man so will, kann man vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen im Leistungslohn von einem ‚Modernisierungsvorsprung‘ der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie sprechen. Das gegenüber dem tayloristischen Akkordlohn flexibel auf unterschiedlichste Arbeitsformen und Arbeitsaufgaben anwendbare Instrument des Prämienlohns ist in Ostdeutschland fast doppelt so häufig verbreitet wie in Westdeutschland (40,3% gegenüber 20,9%). Dabei scheint der Trend zugunsten des *Prämienlohnes* keineswegs seinen Zenit erreicht zu haben. Unsere Erhebung besagt, dass der *Akkordlohn* weiterhin an Bedeutung verlieren und der Prämienlohn weitere Verbreitung finden wird (siehe Abbildung 3.12, unten): Zwar geben 6% der Manager an, dass der Akkordlohn in ihrem Betrieb künftig wichtiger wird, dem stehen jedoch 15% entgegen, die – auf der Basis einer ohnehin geringen Verbreitung - mit einem Bedeutungsverlust rechnen. Für 41% der Betriebe ist von einem Ausbau der Prämienentlohnung auszugehen; nur 6% der Befragten meinen, dass diesem Instrument der Leistungsregulierung in ihrem Betrieb künftig eine geringere Bedeutung zukommen wird.

Abbildung 3.12: Trends der Lohn-Leistungsregulierung



Bemerkenswert hoch fällt das Interesse an Verfahren der *persönlichen Leistungsbeurteilung* aus. Gewöhnlich erfolgt hierbei anhand einiger tariflicher oder anderweitig definierter Kriterien eine jährliche Leistungsbeurteilung der Zeitlöhner und Angestellten durch ihren unmittelbaren Vorgesetzten. Den Personalbeurteilungsverfahren werden in der personalpolitischen Literatur zahlreiche Funktionen zugewiesen: sie sollen unter anderem der Motivierung der Mitarbeiter und einer ‚gerechten‘ (da leistungsbezogenen) Entgeltdifferenzierung dienen, zugleich jedoch Kontrollzwecken entsprechen und Informationen für personalpolitische Entscheidungen liefern.¹¹⁴

Unsere Betriebsfallstudien ergaben jedoch, dass dieses Instrument meist nur zur ‚leistungsgerechten‘ Entgeltdifferenzierung genutzt wird, häufig aber auch gar nicht systemgerecht zum Einsatz kommt. So beruhte die Vergütung in manchen Betrieben auf Leistungseinschätzungen, die bereits mehrere Jahre zurückliegen. Daran wird erneut deutlich, dass Vorgesetzte, die auf die Kooperationsbereitschaft ihrer Mitarbeiter angewiesen sind, die mit Leistungsbeurteilungen einhergehende Reibungen und Konflikte meiden.¹¹⁵

„Was ein bisschen schwerfällig ist, obwohl wir's schon versucht haben, ein bisschen zu entschärfen, das ist nach wie vor diese Leistungsbeurteilungproblematik, wo wir ehrlich gesagt - das hatte ich auch vorhin schon mal mit anklingen lassen - auch selber ein bisschen den Aufwand scheuen, jedes Jahr von uns aus alle Mitarbeiter neu zu bewerten. Obwohl es natürlich eigentlich sinnvoll wäre. Aber einfach, um dort auch immer wieder die Kontinuität reinzubringen und auch, sagen wir mal, eine gewisse Gerechtigkeit zu erzeugen. Aber es hat den Nachteil a) macht's viel Arbeit und b) haben Sie immer wieder die Erklärungsbedürfnisse, wenn einer genau dieselben Punkte kriegt wie vorher. Und wir wollen natürlich auch nicht, dass dann nach drei Jahren plötzlich alle 10 Punkte mehr haben. Das ist eigentlich das, was uns abschreckt daran.“ (K4-M)

Die von uns persönlich aufgesuchten Betriebe waren mit dieser Situation meist unzufrieden und stellten Überlegungen zur Aufwertung ihrer Personalbeurteilungssysteme an. Daher ist auch davon auszugehen, dass der hohe Zuspruch, den die persönliche Leistungsbeurteilung erhält (60%; siehe Abbildung 3.12), häufig nicht auf dessen formelle Ausdehnung, sondern auf dessen ‚Reanimierung‘ in der betrieblichen Praxis abzielt.

„Und im Gehaltsbereich, äh gibt's ja auch diesen, diesen Prämienanteil und der ist, es nennt sich ja Leistungszulage und der steht seit Jahren aufn, aufn auf Stillstand. Es wurde einmal, irgendwann mal eingeschätzt und seit dem nie wieder. Und das ganze wollen wir neu beleben: dass wir's jährlich einschätzen. Also dass wir auch zum Anfang des Jahres ein Gespräch führen und sagen, was nehmen wir uns vor, gehen dann Oktober, spätestens Mitte November in Auswertungsgespräche und legen dann fürs nächste Jahr neue Leistungszulagen fest. Also das muss belebt werden, es ist quasi momentan, man kann sagen, wie ein starrer Lohn, Gehaltsbestandteil und wirkt nicht. Und ich muss sagen, man kann, man, man kann damit im Prinzip schon steuern. Und man kann auch damit, auch konfliktscheue Vorgesetzte und Mitarbeiter dazu bringen, endlich miteinander zu Reden und mal sie zu zwingen, ja Farbe zu bekennen, so, zu Leistung, zu sagen wo steh ich, und der Chef sagt ich seh das anders und mai und. Also das würde ich mir

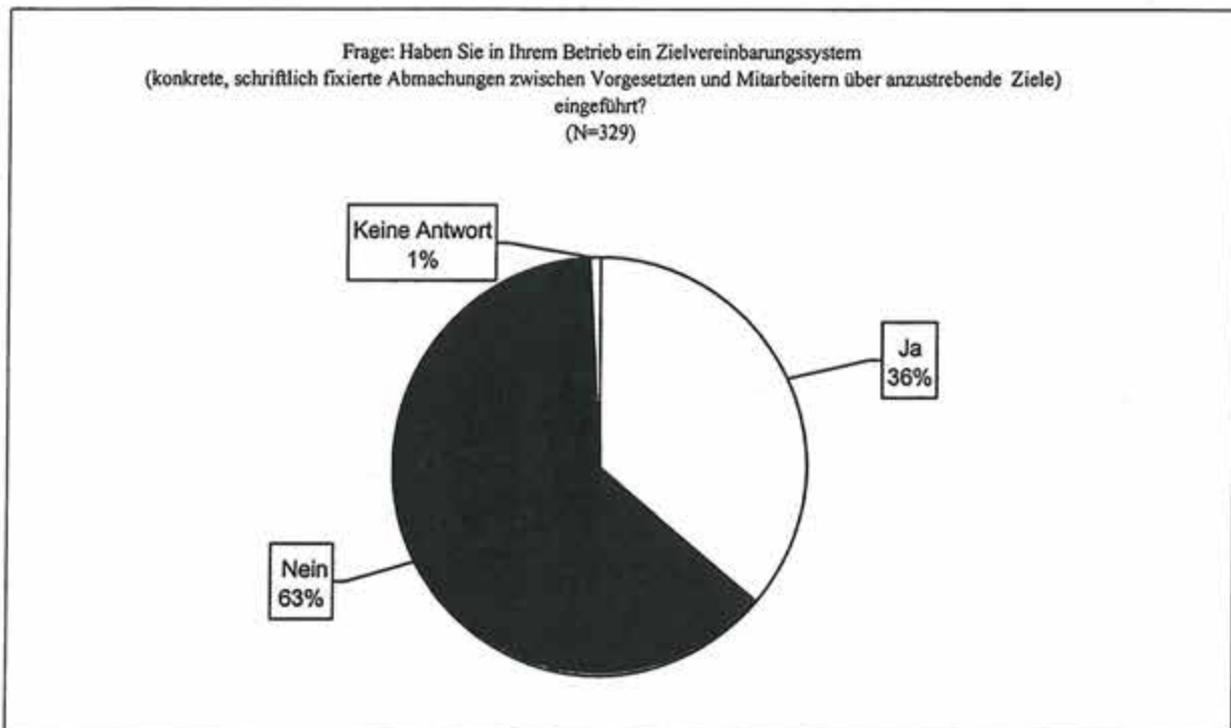
¹¹⁴ Vgl. Breisig 1998; Schettgen 1996.

¹¹⁵ Siehe dazu auch: Breisig 1998: 129 ff.; Schettgen 1996: S. 266; Neuberger 1980.

wünschen, dort ist es mir momentan zu ruhig. Das ist auch ein Thema, das wollen wir jetzt, ist vom Betriebsrat auch angesprochen worden. Ich sag, ich setz das um, im Sinne von hier nem Gespräch und dann verlang ich das von den einzelnen, mit dem Ziel, dass wir im November die ersten neuen Einschätzungen haben. Also das soll nun passieren.“ (K7-M)

„Zielvereinbarungen“ sind dem Begriff nach nicht neu.¹¹⁶ Als ‚management by objectives‘ sind sie ein altherwürdiges Instrument der Mitarbeiterführung. Im Zuge von ‚Lean Management‘, ‚Dezentralisierung‘ und der allgemeinen Senkung der arbeitsorganisatorischen Kontrollkosten erlebt die Erweiterung der Output-Verantwortung im Rahmen von ‚Zielvereinbarungen‘ eine starke Renaissance.¹¹⁷ Auch unsere Daten belegen, dass Zielvereinbarungen nicht nur in der personalwissenschaftlichen Literatur als zeitgemäßes, modernes Führungsinstrument diskutiert und von Unternehmensberatern empfohlen werden, sondern bereits vielfach in das Inventar betrieblicher Managementstrategien ostdeutscher Unternehmen Eingang gefunden haben. Mehr als ein Drittel (36%) der befragten Manager gibt an, dieses Instrument in ihrem Betrieb eingeführt zu haben (siehe Abbildung 3.13). Ob diese erstaunlich weit verbreiteten Zielvereinbarungssysteme auch den in der Literatur aufgeführten Anforderungen gerecht werden, wird in Abschnitt 3.5.3 einer genaueren Analyse unterzogen.

Abbildung 3.13: Verbreitung von Zielvereinbarungssystemen in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie



¹¹⁶ siehe Kap. 3.5.3; vgl. auch: Reichel/Cmiel 1994; Lang et al. 1997: 490 ff.; Breisig 2000.

¹¹⁷ Siehe hierzu: Bahn Müller 2000: 136 ff.; 2001.

Unabhängig vom Stand der Verbreitung dieses Personalführungsinstrumentes wird dessen Bedeutung, wie aus Abbildung 3.12 hervorgeht, künftig deutlich zunehmen. Knapp über die Hälfte (51%) der befragten Manager meint, dass Zielvereinbarungen als Methode der Leistungsregulierung für ihren Betrieb wichtiger werden. Nur in drei Prozent der Betriebe scheint man von diesem Instrument Abstand zu nehmen. Das überrascht, da die Einführung und Etablierung von Zielvereinbarungssystemen hoch voraussetzungsvoll ist.¹¹⁸ Nicht alle Betriebe die mit diesem Managementkonzept experimentieren, dürften dessen Bedingungen mitbringen oder diese kurzfristig realisieren können.

3.5.3 Zielvereinbarungen

In unserer Untersuchung haben wir, im Rahmen unserer Erhebung, auch danach gefragt, ob die Betriebe mit Zielvereinbarungen arbeiten, welche Motive mit diesem Instrument der Personalführung verfolgt und mit welchen Belegschaftsgruppen Ziele vereinbart werden. Ferner richteten sich unsere Fragen auf die konkrete Ausgestaltung der betrieblichen Zielvereinbarungssysteme. Der Trend zur Einführung von Zielvereinbarungssystemen (siehe Abschnitt 3.5.2) kann unserer Auffassung nach als wichtiger Indikator für das neu erwachte Interesse an einer betrieblichen, den veränderten Leistungsbedingungen gerecht werdenden Lohn- und Leistungs politik gewertet werden.

Zielvereinbarungen – von Unternehmensberatern vor kurzem noch als ‚Geheimtipp‘ gehandelt – gelten als ein an den veränderten technischen, organisatorischen und arbeitspolitischen Bedingungen ansetzendes Instrument der Personalführung.¹¹⁹ Darüber hinaus werden Zielvereinbarungen zunehmend als eine moderne Alternative zum herkömmlichen Leistungslohn empfohlen.¹²⁰ Mit einigem Recht lässt sich hierbei darauf verweisen, dass dieser dem Leitbild taylorisierter Arbeitsorganisation gemäß entwickelt wurde und daher heutigen Leistungsab-

¹¹⁸ Zielvereinbarungssysteme setzen organisatorisch überschaubare Arbeitsbereiche und in eigener Verantwortung beeinflussbare Arbeitsaufgaben voraus, bedürfen unter sozialen Gesichtspunkten eine von Vertrauen geprägte Unternehmenskultur sowie eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Weiterhin erfordern Zielvereinbarungen als Instrument dezentraler bzw. „diskursiver Koordination“ (Minssen 1999: 38, 211ff.) ein verändertes Führungsverständnis der Vorgesetzten und die aktive Beteiligung der Mitarbeiter. Das Führen mit Zielen wird daher nicht zufällig mit modernen Managementkonzepten der Betriebs-, Fertigungs- und Arbeitsorganisation in Zusammenhang gebracht (Becker/Engländer 1994; Reichel/Cmiel 1994; Hey/Pietruschka 1998; Bahn Müller 2000, 2001 u.a.). Entgegen der herkömmlichen natur- und ingenieurwissenschaftlich geprägten Implementationslogik ist die nachhaltige Einführung von Zielvereinbarungen, ähnlich wie Gruppenarbeit, auf ein oft langwieriges beteiligungsorientiertes Reorganisationsverfahren angewiesen (Frei et al. 1993; Hinke 2000; Lutz et al. 2001).

¹¹⁹ Becker / Engländer 1994; Bender 1997; Breisig 2000; Reichel / Cmiel 1994.

¹²⁰ Eberhardt 1995; Reichel/Cmiel 1994 u.a.; selbst aus gewerkschaftlicher Sicht: Hlawaty 1998; Tondorf 1998.

forderungen immer weniger gerecht wird.¹²¹ Dass es sich daher bei Zielvereinbarungen keineswegs um eine vorübergehende ‚Mode‘ auf dem stets neue innovationsträchtige Etiketten erfindenden Beratermarkt handeln dürfte, sondern um einen anhaltenden betrieblichen Trend, darauf haben wir bereits verwiesen (siehe Abschnitt 3.5.2).

Da unter dem Begriff Zielvereinbarung in der betrieblichen Praxis zahlreiche, recht unterschiedliche Modelle firmieren, wird im Folgenden der betrieblichen Ausgestaltung von Zielvereinbarungssystemen genauer nachgegangen. Hierbei werden wir, sofern möglich, die Angaben der Führungskräfte mit denen der Betriebsräte kontrastieren. Auch wenn unsere Erhebung Repräsentativität lediglich für die befragten Unternehmensvertreter beanspruchen kann (weshalb wir uns auch auf deren Aussagen konzentrieren) bleiben die Aussagen der Betriebsräte von Belang. Zum einen dienen diese der Plausibilisierung der Aussagen der Führungskräfte, zum anderen könnten sie erste Hinweise darauf geben, ob der Einfluss von Betriebsräten zu alternativen Modellrealisationen führt. Allerdings gilt es bei der Interpretation der gegenübergestellten Datensätze zu berücksichtigen, dass zum einen unterschiedliche Sample verglichen werden, zum anderen Zielvereinbarungen vorwiegend mit Führungskräften sowie außertariflichen Angestellten und daher häufig ohne Kenntnis der Betriebsräte vereinbart werden. Bevor wir unsere Erhebungsergebnisse vorstellen, gilt es jedoch das Managementkonzept der Zielvereinbarung kurz zu skizzieren, um ein präziseres Verständnis dieses Führungsinstrumentes zu ermöglichen.

3.5.3.1 Zur Intention von Zielvereinbarungen: Von der Leistungsvorgabe zum Leistungskontrakt

Zunächst ist zu bemerken, dass das „Führen mit Zielen“ zum Kerngedanken des in den 50er Jahren in den USA entwickelten Führungskonzeptes ‚Management by Objectives‘ gehört. Dem MbO-Ansatz gemäß werden aus übergeordneten ‚Unternehmenszielen‘ operationale Abteilungsziele abgeleitet. Auf dem Weg einer sukzessiven, der vertikalen Organisationsstruktur folgenden Konkretisierung der Unternehmensziele vereinbaren Vorgesetzte mit nachgeordneten Managern Ziele, durch die sie „ihren jeweiligen Verantwortungsbereich für bestimmte Ergebnisse abstecken und auf dieser Grundlage ihre Abteilung führen und die Leistungsbeiträge der einzelnen Mitarbeiter bewerten“¹²². MbO ist demnach vor allem ein

¹²¹ Bahnmüller 2001; Lang et al. 1997; Brülge 1994

¹²² Staehle 1990: 786; siehe auch Breisig 2000

strategischer Ansatz der Steuerung von Unternehmensaktivitäten mittels einer optimierten Abstimmung betrieblicher und aufgabenbezogen individueller Zielsetzungen.

Ihre motivationstheoretische bzw. verhaltenswissenschaftliche Begründung findet das *moderne* Konzept der Zielvereinbarung in der ‚Goal-Setting-Theorie‘. Deren Autoren¹²³ befassen sich mit der Frage, „wie Ziele beschaffen sein müssen, um zu Motivation und Leistung zu führen und untersucht kognitive Faktoren wie Feedback, Commitment, Partizipation und Belohnung, die sich auf den Erfolg von Zielen auswirken“¹²⁴. War der klassische MbO-Ansatz im wesentlichen ein Instrument der strategischen Ausrichtung der Leistungsbeiträge durch individualisierte Leistungsvorgaben, so wird er, ergänzt um theoretische Überlegungen und empirische Befunde der ‚Goal-Setting-Theorie‘, zunehmend zu einem auf die Stimulierung der Leistungsintensität gerichteten Leistungskontrakt weiterentwickelt.

Vor dem Hintergrund dieser theoretischen Wurzeln lassen sich *moderne Zielvereinbarungssysteme* wie folgt charakterisieren: Zielvereinbarungen dienen der Steuerung von Unternehmens- bzw. Arbeitsaktivitäten durch verbindliche, zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten(gruppen) partizipativ vereinbarte Zielsetzungen. Die vereinbarten Ziele sollen sich als betriebliche Teilziele den unternehmerischen Gesamtzielen einordnen. Sie sollten möglichst konkret gefasst werden und als anspruchsvolle Ziele das Engagement, die Initiative und Kreativität der Mitarbeiter befördern. Regelmäßige Soll/Ist-Vergleiche sollen ein regelmäßiges Feedback des Zielerreichungsstandes gewährleisten und schließlich eine abschließende Bewertung der Zielerfüllung ermöglichen. Zielvereinbarungen lassen sich als ein multifunktionales Instrument der Personalwirtschaft konzipieren, welches die Kooperation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern verbessert, der Personalführung, der Personalbeurteilung und –entwicklung dient und Daten für die Personalplanung generiert. Schließlich können Zielvereinbarungen auch mit einer materiellen Anreizfunktion versehen werden, in dem die Erfüllung vereinbarter Ziele finanziell honoriert wird. Zuweilen wird damit auch die Vorstellung eines gerechteren Entgeltsystems geknüpft, da Zielvereinbarungen individuellen Arbeitsbedingungen und –anforderungen besser Rechnung tragen könnten, als standardisierte Beurteilungs- oder inflexible Akkord- und Prämienlohnsysteme.¹²⁵

¹²³ Lock 1968; Locke/Latham 1990; Kleinbeck 1996 u.a.

¹²⁴ Hey/Pietruschka 1998: 17

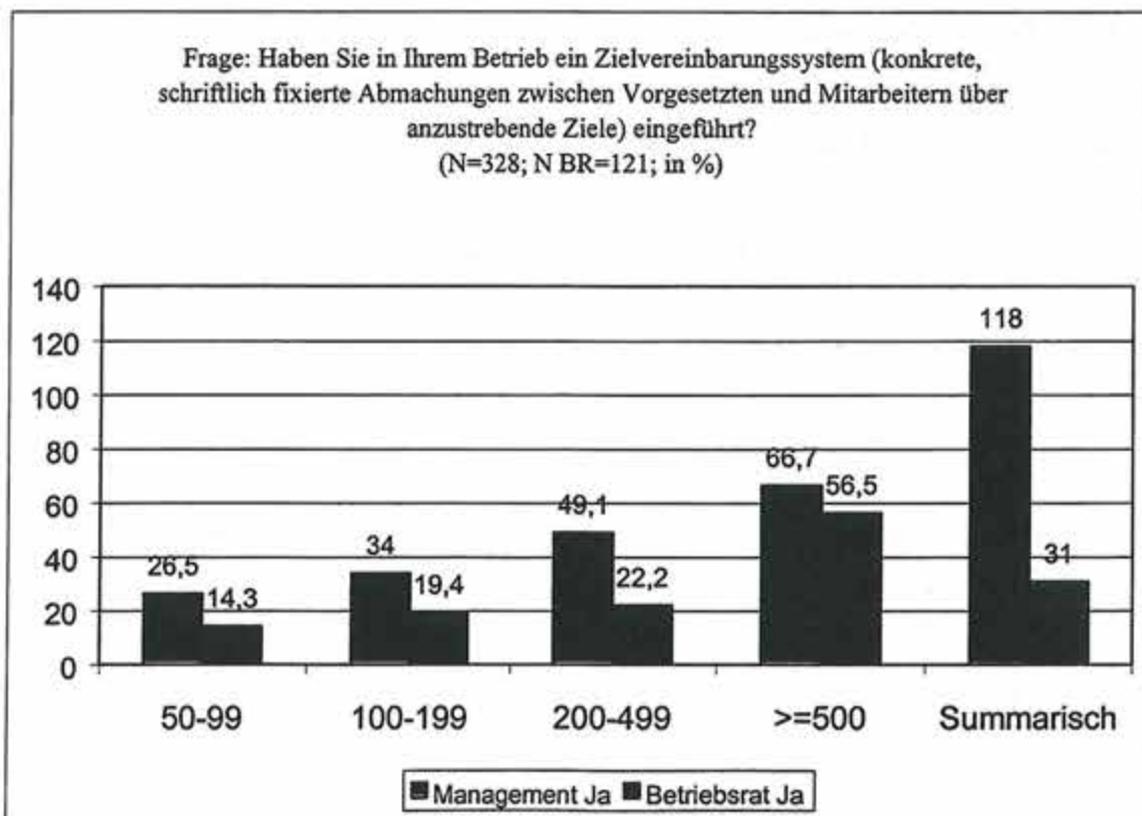
¹²⁵ Breisig 2000

3.5.3.2 Verbreitung von Zielvereinbarungssystemen und manageriale Beweggründe ihrer Einführung

Unserer Erhebung nach wird in 118 von 328 befragten Betrieben bzw. in mehr als ein Drittel (36%) der Untersuchungsfälle mit dem managerialen Führungsinstrument ‚Zielvereinbarung‘ zumindest ‚experimentiert‘ (Abbildung 3.14). Diesem Ergebnis der repräsentativen Führungskräftebefragung steht ein deutlich geringerer Anteil (25,6% bzw. 31 von 121) an Betriebsräten gegenüber, die von betrieblich praktizierten Zielvereinbarungssystemen berichten können (ebd.). Über die Zahl der Mitarbeiter, mit denen Ziele vereinbart werden, können wir keine genaueren Angaben machen. In der Regel dürften Ziele bisher nur mit einer kleinen Minorität an Führungskräften, Angestellten oder gewerblichen Mitarbeitern vereinbart werden.

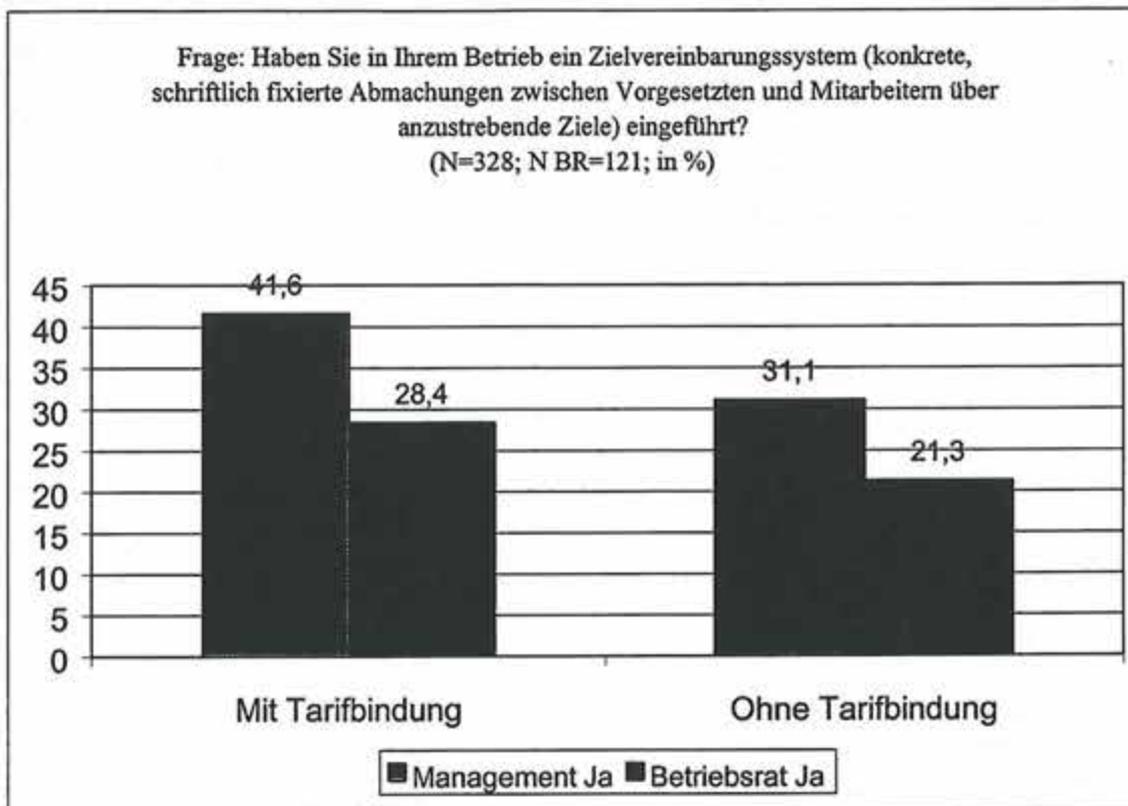
„Ähm, muss ich's durchrechnen, fünf, zehn, und dann die drei im Qualitätsbereich, dreizehn, vierzehn, mit sechzehn Mitarbeitern. [...] Zwölf Mitarbeiter betreffen die Kosteneinsparung und drei betreffen Qualitätsziele und einer hat quasi logistische Ziele, zum Inhalt - also Einhaltung Lieferzeiten, Liefertermine.“ (K7-M)

Abbildung 3.14: Verbreitung von Zielvereinbarungssystemen nach Betriebsgrößenklassen*



* Die Angaben der befragten Manager und Betriebsräte sind aufgrund der unterschiedlichen Sample nur bedingt aufeinander zu beziehen.

Abbildung 3.15: Verbreitung von Zielvereinbarungssystemen in tarifgebundenen und tarifungebundenen Unternehmen*



* Die Angaben der befragten Manager und Betriebsräte sind aufgrund der unterschiedlichen Sample nur bedingt aufeinander zu beziehen.

Erwartungsgemäß wird das Führungsinstrument der Zielvereinbarung vor allem von größeren (ebd.) und folglich eher von - tarifgebundenen als tariflosen Unternehmen (Abbildung 3.15) angewandt. Wenngleich bei dieser Feststellung von einem Betriebsgrößeneffekt auszugehen ist, bleibt dieser Sachverhalt gleichwohl von Relevanz. Denn bisher hat die Neigung tarifgebundener Betriebe zu Zielvereinbarungssystemen die Tarifparteien noch zu keinem tariflichen (Ver-)Handeln veranlasst. Auch wenn diese Angaben durch eine differenzierte Betrachtung dessen, was den betrieblichen Akteuren als Zielvereinbarung gilt, noch zu relativieren sein wird, bleibt der Verbreitungsgrad erstaunlich – zumal angesichts ihrer ausstehenden tariflichen Gestaltung.

Danach befragt, welche betrieblichen Zielsetzungen das Management mit dem Instrument der Zielvereinbarung verknüpft (Tabelle 3.22), wird vor allem auf die Förderung der Leistungsmotivation abgehoben (94,9%). Weiterhin wird in Zielvereinbarungssystemen ein personalpolitisches Führungsinstrument (89,7%) gesehen, welches das unternehmerische Denken der Mitarbeiter (82,8%) und deren Identifikation mit dem Unternehmen (73,4%) fördert. Seltener

wird die Funktion der flexiblen Leistungssteuerung und -kontrolle angeführt (68,1%), obwohl gerade hierin die Vorzüge moderner Zielvereinbarungssysteme gegenüber klassischen Personalführungs-, Personalbeurteilungs- und Vergütungssystemen gesehen werden. Vergleichsweise wenig Wert wird von Seiten des Managements, welches Zielvereinbarungen betrieblich einführt bzw. bereits eingeführt hat, auf den Aspekt einer leistungsgerechten Entlohnung (57,4%) gelegt. Doch selbst dieses Motiv wird nach Angaben der befragten Führungskräfte in mehr als der Hälfte der Untersuchungsfälle verfolgt.

Tabelle 3.22: Mit der Zielvereinbarung verfolgte Unternehmensziele (Zeilenprozente)

Frage: Welches Ziel verfolgen Sie mit dem Instrument der Zielvereinbarung?

	Trifft zu in %	Teils/Teils in %	Trifft nicht zu in %
Leistungsmotivation fördern (N=117)	94,9	3,4	1,7
Führungsinstrument (N=117)	89,7	6,8	3,4
Unternehmerisches Denken der Mitarbeiter fördern (N=116)	82,8	12,1	5,2
Identifikation mit dem Betrieb fördern (N=114)	73,7	17,5	8,8
Flexibles Instrument der Leistungssteuerung- und -kontrolle (N=116)	68,1	21,6	10,3
Leistungsgerechte Entlohnung (N=115)	57,4	26,1	16,5

Von 118 Unternehmen mit Zielvereinbarungssystemen mussten angesichts einzelner antwortbezogener Zuordnungsprobleme einzelne Unternehmen herausgerechnet werden; folglich variiert die Zahl der befragten Unternehmensvertreter.

Insgesamt scheint die mit der Einführung von Zielvereinbarungssystemen verbundene Motivlage des Managements im Einklang mit den konzeptionellen Auffassungen der ‚Entgelttheoretiker‘ zu stehen; wobei stärker auf motivationale Aspekte abgehoben wird als auf die flexible Steuerung des Leistungsverhaltens. Berücksichtigt man darüber hinaus, dass gerade den letzten beiden, Zielvereinbarungssystemen üblicherweise zugewiesenen Funktionen in jeweils über 20% der Fälle zumindest teilweise zugestimmt wird, dann kann unter den Führungskräften von einer recht einhelligen Interpretation dessen ausgegangen werden, wozu Zielvereinbarungen genutzt werden sollten.

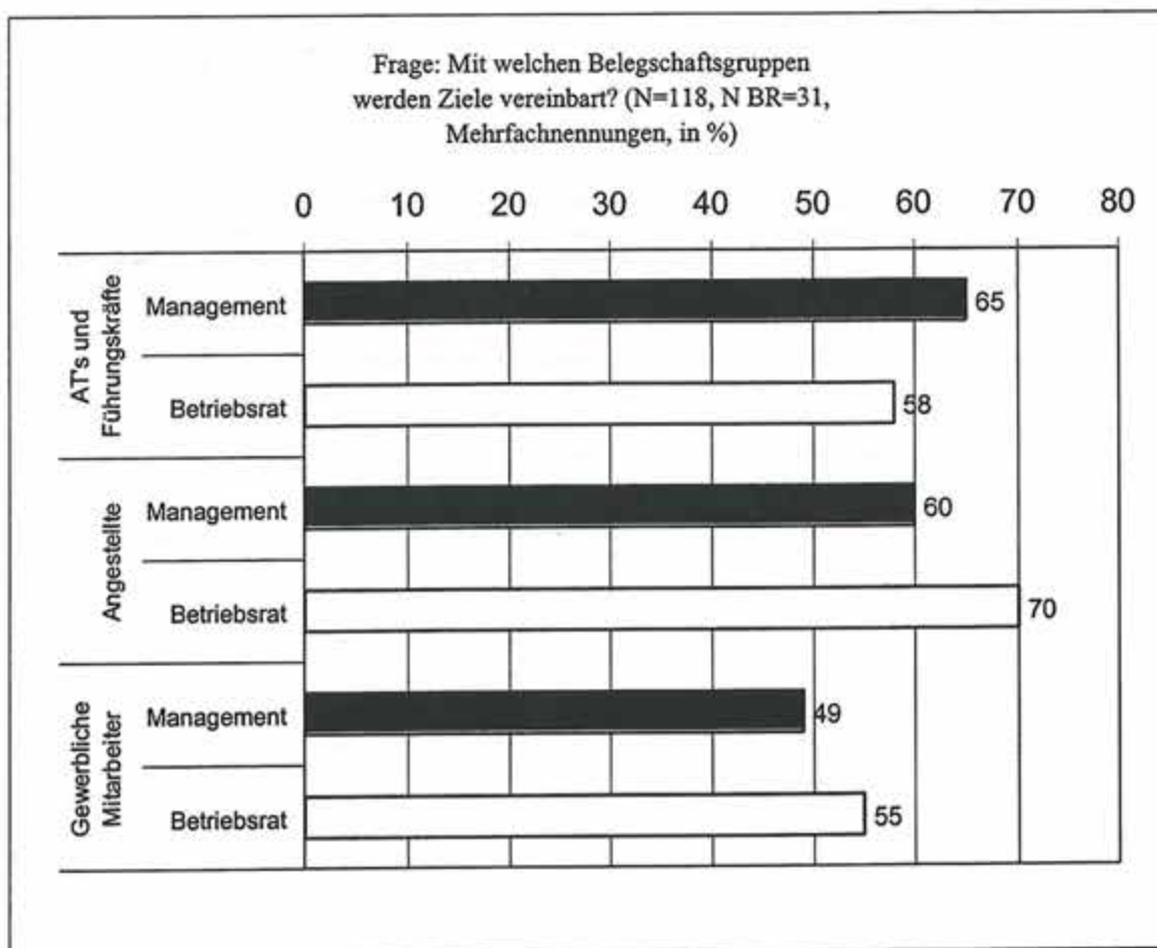
3.5.3.3 Zielvereinbarungen in der betrieblichen Praxis

Das Instrument der Zielvereinbarung findet, entgegen der ursprünglichen, auf Führungskräfte zentrierten Konzeption des MbO-Ansatzes, zunehmend auch außerhalb des mittleren und oberen Managements Anwendung.¹²⁶ Zwar werden auch nach unserer Erhebung in den 118 Be-

¹²⁶ Vgl. u.a. Breisig 1998, 2000; Reichel/Cmiel 1994; Lang et al. 1997; Hey/Pietruschka 1998

etrieben mit Zielvereinbarungssystemen vorwiegend außertarifliche Angestellte und Führungskräfte (65%) von diesem Leitungsinstrument erfasst, aber bereits in 60% der Untersuchungsbetriebe gilt dies auch für sonstige Angestellte (Abbildung 3.16, unten). In etwa der Hälfte der Fälle (49%) werden selbst gewerbliche Arbeitnehmer in den Zielvereinbarungsprozess einbezogen.

Abbildung 3.16: In Zielvereinbarungssysteme einbezogene Belegschaftsgruppen*(Mehrfachnennungen)



* Die Angaben der befragten Manager und Betriebsräte sind aufgrund der unterschiedlichen Sample nur bedingt aufeinander zu beziehen.

Auch hier finden wir wieder unterschiedliche Angaben der Manager und Betriebsräte. Dennoch stimmen die Aussagen der Betriebsräte im Trend mit denen der Manager überein. Der geringere Anteil an Betrieben, welche Ziele mit außertariflichen Angestellten und Führungskräften vereinbart, dürfte eher der mangelnden Kenntnis der Betriebsräte zuzuschreiben sein, als der betrieblichen Realität in den ‚Führungsetagen‘. Beide Seiten weisen auf die breite Einbeziehung von Angestellten aber auch von gewerblichen Mitarbeitern in die betrieblichen

Zielvereinbarungssysteme hin. Die Existenz von Betriebsräten scheint die Einbeziehung gewerblicher Arbeitnehmer in betriebliche Zielvereinbarungssysteme demnach nicht zu behindern.

Während mit Führungskräften individuell Ziele vereinbart werden und diese persönlich zu verantworten sind, spricht einiges dafür, dass für Angestellte und gewerbliche Arbeitnehmer eher abteilungs- oder arbeitsgruppenbezogene Zielsetzungen formuliert werden. Denn der Aufwand zur Vereinbarung individueller Ziele mit Mitarbeitern dieser Belegschaftsgruppen würde schon aufgrund ihrer schieren Anzahl und des enormen Abstimmungsbedarfs organisatorisch meist kaum produktiv zu bewältigen sein. Auch unsere qualitativen Fallstudien scheinen diese Auffassung zu stützen:

„Also wir versuchen das auszubauen und wir wollen, ich sag einmal bei den Führungskräften, dort mit den Zielvereinbarungen weiterkommen in der Zukunft und wollen im gewerblichen Bereich natürlich einmal weg von diesem ‚0-8-15‘-Gießkannenprinzip des Prämienlohnes hin zu abteilungsgerechten Prinzipien.“ (K7-M)

„Nur wir werden, wenn wir, was die Selbstorganisation der Teams betrifft, dort weitergekommen sind, garantiert dahin kommen (Zielvereinbarungen auch für gewerbliche Mitarbeiter einzuführen – d.V.), weil wir Zielvereinbarung dann als das Steuerungsinstrument wollen. Und in dem Rahmen, wie das sinnvoll ist, dann die Selbstorganisation fixiert über Betriebsvereinbarungen, die ja gleichzeitig auch ne Arbeitsgrundlage für die Gruppe sind. Und da ist es dann unsere Aufgabe in den vorhandenen Bereichen und auch im Management diese Zielvereinbarungen so aufeinander abzustimmen und auch auf dieses System abzustimmen, dass dann rauskommt, was alle möchten.“ (K13-M)

Wie schon dargelegt, gelten moderne Zielvereinbarungssysteme als partizipatives Instrument der Personalführung. Die Mitarbeiter sollen – wie schon das Wort ‚vereinbaren‘ andeutet - an der Zielbestimmung aktiv beteiligt werden. Damit sollen die Mitarbeiter als Experten ihrer Arbeit anerkannt bzw. ‚unternehmerisches Denken‘ gefördert und Leistungspotentiale erschlossen werden. Schließlich dient der Prozess der *Zielvereinbarung* dem Abbau von Reibungsverlusten zwischen allgemeinen betrieblichen und aufgabenbezogenen individuellen Zielsetzungen. Dem Verfahren der konkreten Zielbestimmung kommt demnach eine eminent wichtige Bedeutung zu.

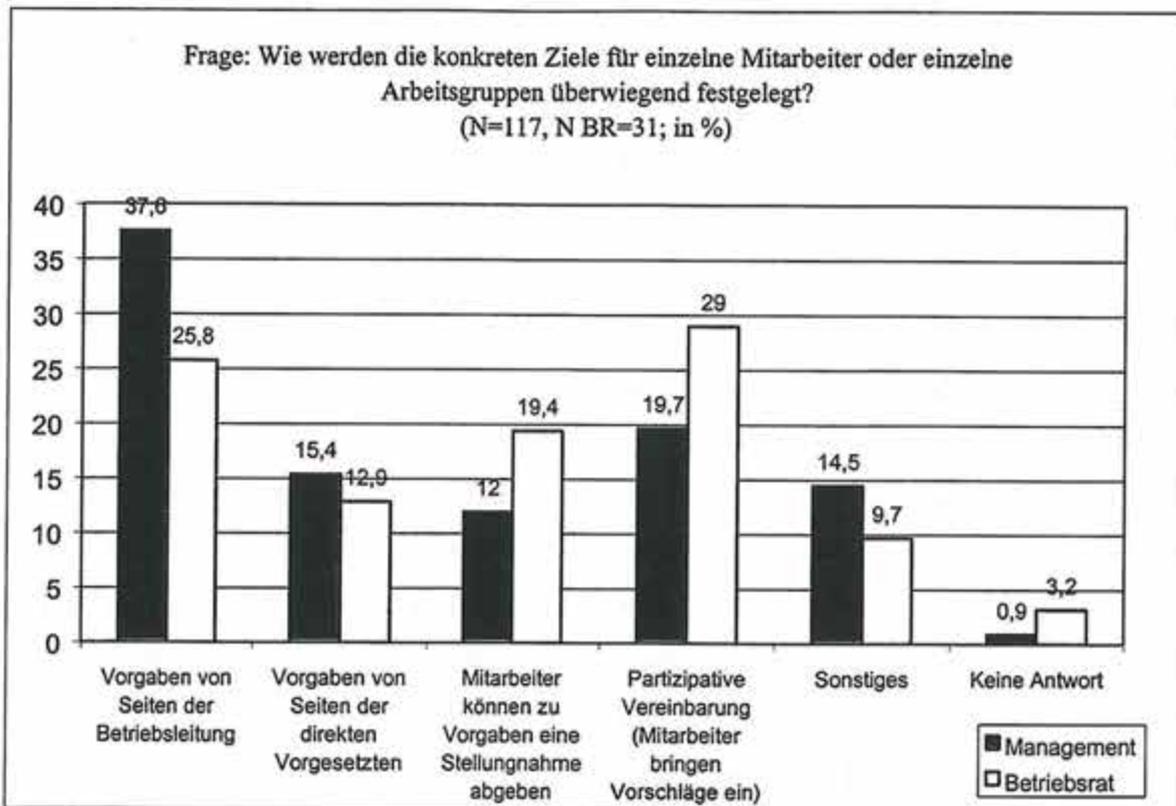
Wir haben Führungskräfte und Betriebsräte daher danach gefragt, wie „die konkreten Ziele für einzelne Mitarbeiter oder einzelne Arbeitsgruppen überwiegend festgelegt“ werden (Abbildung 3.17). Die Auswertung der Auskünfte der befragten Manager zeigt, dass in fast 38% der Betriebe die Ziele von Seiten der Betriebsleitung und in weiteren 15% von Seiten der direkten Vorgesetzten einseitig vorgegeben werden. Damit praktizieren 53% der Untersuchungsbetriebe eher ein autoritäres als partizipativ zu nennendes Zielvereinbarungssystem.

In 12% der Betriebe wird den Mitarbeitern immerhin ein Recht auf Stellungnahme gewährt. Lediglich in 20% der Betriebe mit Zielvereinbarungssystemen wird den Mitarbeitern die Möglichkeit eigene Vorschläge in den Zielfindungsprozess einzubringen, eingeräumt. Der mit 14,5% relativ hohe Anteil der Befragten, die auf die Antwort „Sonstiges“ ausweichen, scheint darauf zu verweisen, dass es in diesen Fällen kein einheitliches Verfahren der Zielbestimmung gibt.

Die Ergebnisse der Befragung der Betriebsräte unterscheidet sich insofern von denen der Manager, als deutlich häufiger (29% vs. 19,7%) partizipativ angelegte Verfahren der Zielvereinbarung praktiziert werden und den Mitarbeitern auch eher das Recht auf Stellungnahme (19,4% vs. 12%) zugestanden wird. Laut den Betriebsräten erfolgt die Fixierung von Zielen jedoch in fast 39% der Betriebe mittels einseitiger Vorgaben. Es ist folglich anzunehmen, dass das Bestehen einer betrieblichen Arbeitnehmervertretung der Arbeitnehmerbeteiligung im Rahmen von Zielvereinbarungssystemen entgegenkommt, autoritäre Modellösungen aber auch nicht ausschließt. Inwieweit die mangelnde Einbeziehung der Betriebsräte bei der Vereinbarung von Zielen mit Führungskräften und außertariflichen Angestellten zu einer Verzerrung der verglichenen Angaben führt, lässt sich, angesichts des explorativen Charakters unserer Studie zu diesem Themenfeld, nur schwer einschätzen.¹²⁷

¹²⁷ Bisherige Publikationen zu Thema Zielvereinbarung sind überwiegend normativen Charakters. Entweder werden Zielvereinbarungssysteme beschrieben und Unternehmern bzw. Managern zur betrieblichen Nachahmung empfohlen (Eberhardt 1994, 1995; Steingass 2001 u.a.) oder es wird aus Arbeitnehmersicht auf mögliche Schattenseiten von Zielvereinbarungen hingewiesen und Arbeitnehmervetretern Gestaltungsempfehlungen zu deren Eingrenzung geboten (Breissig 2000; IG-Metall Verwaltungsstelle München o.J. u.a.). Die wenigen erschienen empirischen Arbeiten sind hinsichtlich ihres Erkenntnisinteresses weitgehend an der Entwicklung managerialer Handlungsempfehlungen ausgerichtet (Conrad/Manke 2001; Hey/Pietruschka 1998 u.a.)

Abbildung 3.17: Verfahren der Zielbestimmung*



* Die Angaben der befragten Manager und Betriebsräte sind aufgrund der unterschiedlichen Samples nur eingeschränkt aufeinander beziehbar.

Ausgehend von den Angaben der befragten Führungskräfte ist folglich festzuhalten, dass mehr als die Hälfte der 117¹²⁸ Betriebe eher mit Zielvorgaben als mit -vereinbarungen arbeitet. Entgegen den ausdrücklich verfolgten Zielen des Managements (Abbildung 3.17) dürften damit motivationale und leistungsbezogene Potentiale dieses Instrumentes ‚verschenkt‘ werden. Offenkundig werden mit Zielvereinbarungen unterschiedliche Ziele verfolgt, wobei Chancen zur Steigerung der intrinsischen Motivation nicht immer im Mittelpunkt stehen. In der Literatur wird regelmäßig über das Problem hinweggesehen, dass zum einen partizipative, gar „partnerschaftliche Vereinbarungen“ gefordert werden, zum anderen Ziele vom oberen Management ausgehend top down „heruntergebrochen“ werden sollen¹²⁹. Dass beides nur in Ausnahmefällen gleichermaßen gelingen dürfte, wird verdrängt¹³⁰. Offenbar bedarf es zur kohärenten Etablierung von Zielvereinbarungen einer bewussten Akzentsetzung zugunsten eines Systems der strategischen Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten oder eines dezentral und diskursiv angelegten Konzepts der Motivations- und Leistungsförderung.

¹²⁸ Von dieser Frage an konnte einer der befragten Führungskräfte das Interview nicht mehr fortsetzen.

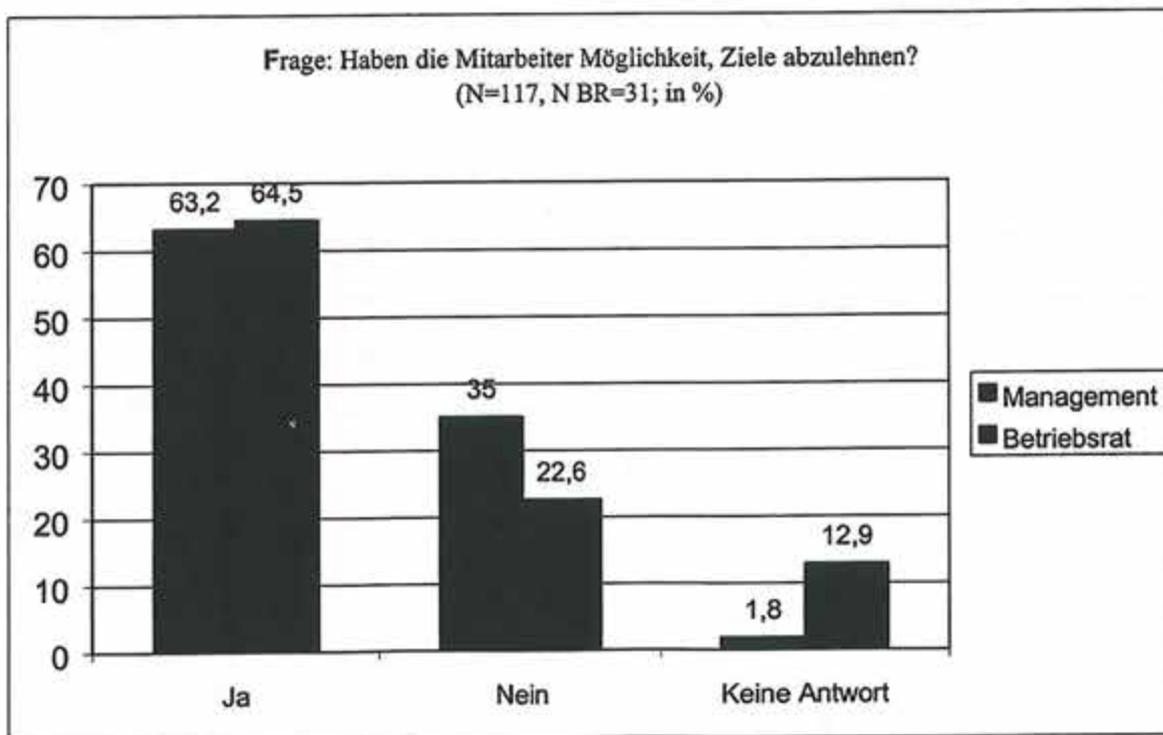
¹²⁹ Siehe: Scheitler 1999; Eberhardt 1994; 1995; Hey / Pietruschka 1998

¹³⁰ Zu den ausnahmen gehört vor allem Breisig 2000: 65 ff.

Für den Prozess der Zielbestimmung bleibt schließlich noch von Interesse, ob die Mitarbeiter Vorgaben oder Vorschläge seitens ihrer Vorgesetzten ablehnen dürfen und ob hierfür ein Verfahrensweg vorgesehen ist.

Wie man Abbildung 3.18 entnehmen kann, haben die Beschäftigten in knapp Zweidrittel (63% bzw. 65%) der Betriebe die Möglichkeit, Zielvorstellungen ihrer Vorgesetzten abzulehnen. Für 35% der Untersuchungsfälle wird dies von den Führungskräften verneint. Die Angaben der Arbeitnehmervertreter fallen weniger deutlich aus. Denn neben den fast 23% der Betriebe, in denen die Mitarbeiter die Vorgaben ihrer Vorgesetzten schlicht zu akzeptieren haben, wurden uns für knapp 13% der Betriebe keine genaueren Angaben gegeben. Vermutlich „verbirgt“ sich hinter dem hohen Prozentsatz der Residualkategorie „Keine Antwort“ der geringe Kenntnisstand der Betriebsräte über Vereinbarungen mit Führungskräften. Bezogen auf gewerbliche Arbeitnehmer dürfte neben betrieblich uneindeutigen Verfahrensregeln die Crux der Differenz zwischen formellen Recht und gelebter Praxis zu einem entsprechenden Antwortverhalten motiviert haben. Die Betriebsräte konnten und wollten uns folglich angesichts der Komplexität der betrieblichen Wirklichkeit keine ‚einfache Antwort‘ geben.

Abbildung 3.18: Möglichkeit der Ablehnung von Zielvorstellungen*



* Die Angaben der befragten Manager und Betriebsräte sind aufgrund der unterschiedlichen Samples nur eingeschränkt aufeinander beziehbar.

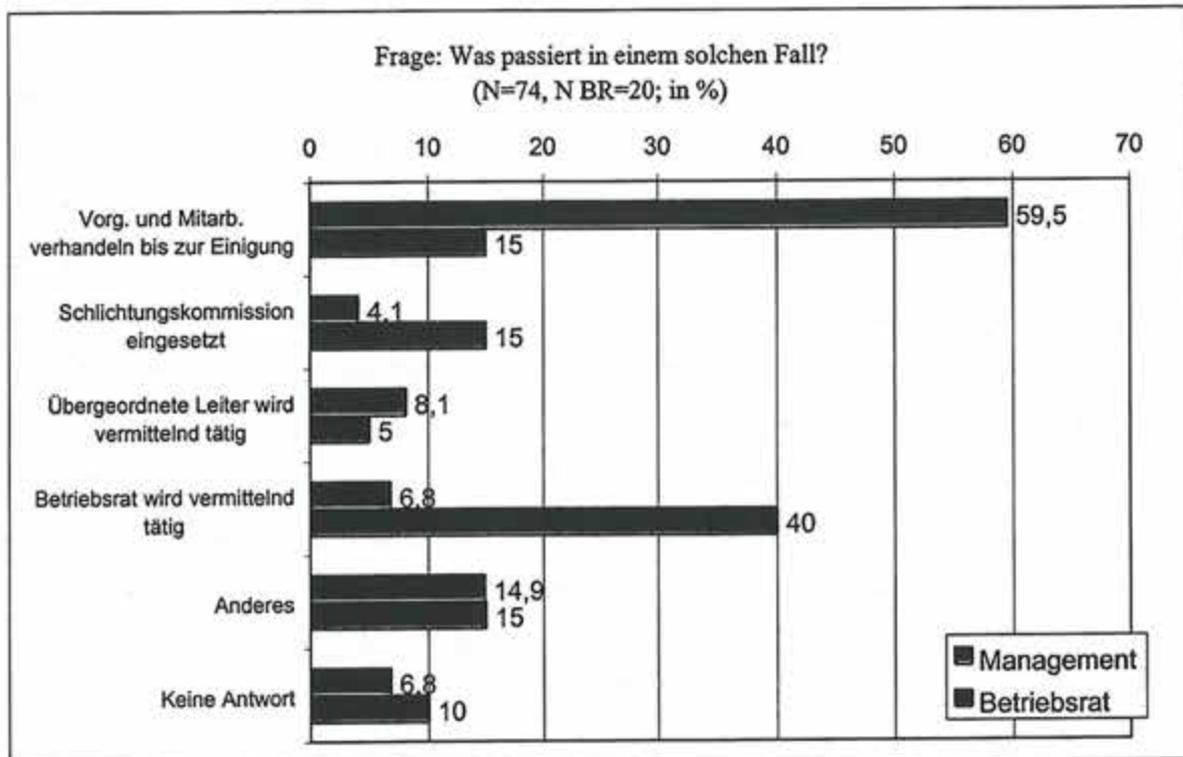
Nunmehr bleibt zu fragen, „Was passiert in einem solchen Fall“ der Nichteinigung der Gesprächsparteien. Die 74 bzw. 20 Betriebe, die den Mitarbeitern die Chance der Zielablehnung einräumen, wurden daher über den weiteren Verlauf der Zielfindung befragt. Konzentrieren wir uns auf die Angaben der Manager, so ergibt sich folgendes Bild. In der Regel (ca. 60%) werden Vorgesetzte und Mitarbeiter angehalten, untereinander eine Einigung herbeizuführen. Ob bei anhaltendem Dissens der Parteien ein weiterer Verfahrensweg vorgesehen ist, muss an dieser Stelle offen bleiben. In knapp 8% bzw. 7% der Zielvereinbarungssysteme tritt im Falle einer ausbleibenden Einigung der Parteien der übergeordnete Leiter bzw. der Betriebsrat vermittelnd hinzu. Eine Schlichtungskommission haben nur die wenigsten Betriebe (etwa 4%) institutionalisiert. Knapp 15% der Zielvereinbarungssysteme berücksichtigt offenbar andere als die bezeichneten Verfahren der ‚Konsensbildung‘¹³¹.

Die Gesamtbetrachtung der Vorgehensweisen im Falle einer zunächst misslingenden, konsensorientierten Zielbestimmung vermittelt den Eindruck, dass dieser Fall betrieblich nicht „einkalkuliert“ wird. Denn der favorisierte (Aus-)Weg des Verhandeln bis zu Einigung betont die Möglichkeit einer diskursbasierten Übereinkunft, womit stärker auf gemeinsame als differente oder gar gegensätzliche Interessen abgehoben wird. Ob die Umstellung der betrieblichen Leistungspolitik von herkömmlichen Vorgaben zu dialogischen Verfahren der Aushandlung - zumindest für den gewerblichen Bereich - derart konfliktfrei verläuft wie augenscheinlich unterstellt, erscheint fraglich. In den Betrieben mit Betriebsräten werden sehr viel häufiger interessenbedingte Probleme der Zielfindung eingeräumt. Zur Lösung derartiger Konflikte wird statt auf direkte Verhandlungen der Zielvereinbarungsparteien, die in der Regel zugunsten des Vorgesetzten verlaufen dürften, auf die Vermittlung durch Dritte gesetzt (Abbildung 3.19): Seltener als in der Managerbefragung treten zur Bewältigung des Zielfindungsprozesses übergeordnete Vorgesetzte zwischen die Zielvereinbarungsparteien (5% vs. 8,1%), häufiger hingegen werden Schlichtungskommissionen eingesetzt (15% vs. 4,1%) und in den überwiegenden Fällen sieht sich der Betriebsrat in der Pflicht (40% vs. 6,8%). Die Angaben der nicht repräsentativen Betriebsrätebefragung lassen demnach vermuten, dass das Bestehen von Betriebsräten innerbetrieblich zur Akzeptanz interessenbedingter Zielfindungs-

¹³¹ Der im Zusammenhang mit Zielvereinbarungsgesprächen gebräuchliche Begriff des ‚Konsenses‘ ist insofern irreführend, als er eben eine grundlegende Übereinstimmung beinhaltet, die in interessenbetonten Konfliktfeldern wie der Leistungspolitik kaum anzunehmen sind. Demnach scheint es uns in diesem Zusammenhang sinnvoller von Übereinkunft bzw. Übereinkommen zu sprechen. Dieser Begriff berücksichtigt die Möglichkeit einer asymmetrischen Einigung. In Zielvereinbarungsgesprächen stehen sich schließlich in der Regel nicht Gleiche einander gegenüber, sondern Vorgesetzte ihren Mitarbeitern.

probleme beiträgt und folglich institutionalisierte Verfahrenswege der Zielbestimmung begünstigt.

Abbildung 3.19: Verfahrensweg der Konfliktschlichtung im Prozess der Zielvereinbarung*



* Die Angaben der befragten Manager und Betriebsräte sind aufgrund der unterschiedlichen Samples nur eingeschränkt aufeinander beziehbar.

Der vielfach totgesagte Leistungslohn erlebt seit den 90er Jahren eine Renaissance.¹³² Konzentrierte man sich noch in den 80er Jahren zur Motivations- und Leistungssteigerung der Mitarbeiter auf Fragen der Arbeitsgestaltung, rückt nunmehr die Entgeltgestaltung, insbesondere dessen materielle Anreizfunktion erneut in den Mittelpunkt betrieblicher Aufmerksamkeit.¹³³ „Zielvereinbarungen scheinen“ hierbei, so Bahn Müller, „am besten auf den Punkt zu bringen, worum es dem Management derzeit geht: bessere Steuerung des Leistungsverhaltens, schnellere Anpassung an wechselnde betriebliche Gegebenheiten, schwache Interventionsmöglichkeiten des Betriebsrates und nicht zuletzt Erhöhung der Legitimation des Leistungs-

¹³² Siehe neben Abschnitt 3.5.2 auch: Bahn Müller 1999, 2000, 2001; Hlawaty 1998; Frey/Osterloh 2000, Schmierl 1995

¹³³ Noch 1994 konnte daher etwa Helmut Büge, Personalmanager der Siemens AG, in der Schriftenreihe „Leistung und Lohn“ (April 94) der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände die Vernachlässigung der Entgeltthematik kritisieren: „Derzeit wird der Schwerpunkt der Diskussion auf den Wertewandel bei den Mitarbeitern und auf die ‚intrinsische Motivation‘ ausgerichtet. Diese Orientierung resultiert aus einer Fehleinschätzung der Motivationswirkung des Entgeltes als ‚Lohn für geleistete Arbeit.‘“ (Ebd.: 4).

lohns durch Selbstverpflichtung der Beschäftigten auf die Leistungsziele“.¹³⁴ Überwiegend werden Zielvereinbarungen daher in der personalwirtschaftlichen Literatur mit einer leistungsbezogenen Entgeltkomponente verknüpft.¹³⁵ Dennoch handelt es sich bei entgeltgekoppelten Zielvereinbarungssystemen nicht im engeren Sinne um einen eigenen Entgeltgrundsatz¹³⁶, vielmehr wird die Zielerfüllung auf herkömmliche Weise vergütet¹³⁷.

Die Erfüllung von Zielen wird in der Regel monetär entgolten (Abbildung 3.20). Nur in knapp 10% der Betriebe beruht die Honorierung der Zielerfüllung, nach Angaben der Führungskräfte, auf immateriellen Anreizen, in annähernd 13% bleibt selbst eine ideelle Gratifikation aus. Auch wenn unsere Erhebung keine Auskunft über die konkrete Gestalt nicht-monetärer Anreize gibt, so lässt sich der Literatur entnehmen, dass einige Unternehmen die Zielerreichung vorwiegend mit Maßnahmen der Personalentwicklung (Weiterbildung, Aufgabenerweiterung, betrieblicher Aufstieg usw.) verbinden.¹³⁸ Meist erfolgt die Vergütung in der Form von Prämien bzw. Zulagen.¹³⁹ Hierbei dominieren Einzelprämien (46,2%) gegenüber gruppenbezogenen Prämien (19,7%). In 27% der Unternehmen werden Zielvereinbarungen offenbar mit den betrieblich bestehenden Personalbeurteilungssystemen verknüpft. Inwieweit diese hierbei überarbeitet oder völlig neu gestaltet werden, muss an dieser Stelle unbeantwortet bleiben.¹⁴⁰

¹³⁴ Ders. 1999: 19 f.; siehe ausführlicher 2001: 173 f..

¹³⁵ Siehe: Becker/Engländer 1994; Brandt/Schache-Keil 2000; Eberhardt 1995; Reichel/Cmiel 1994 etc.

¹³⁶ Vgl. Schettgen 1996: 322 f..

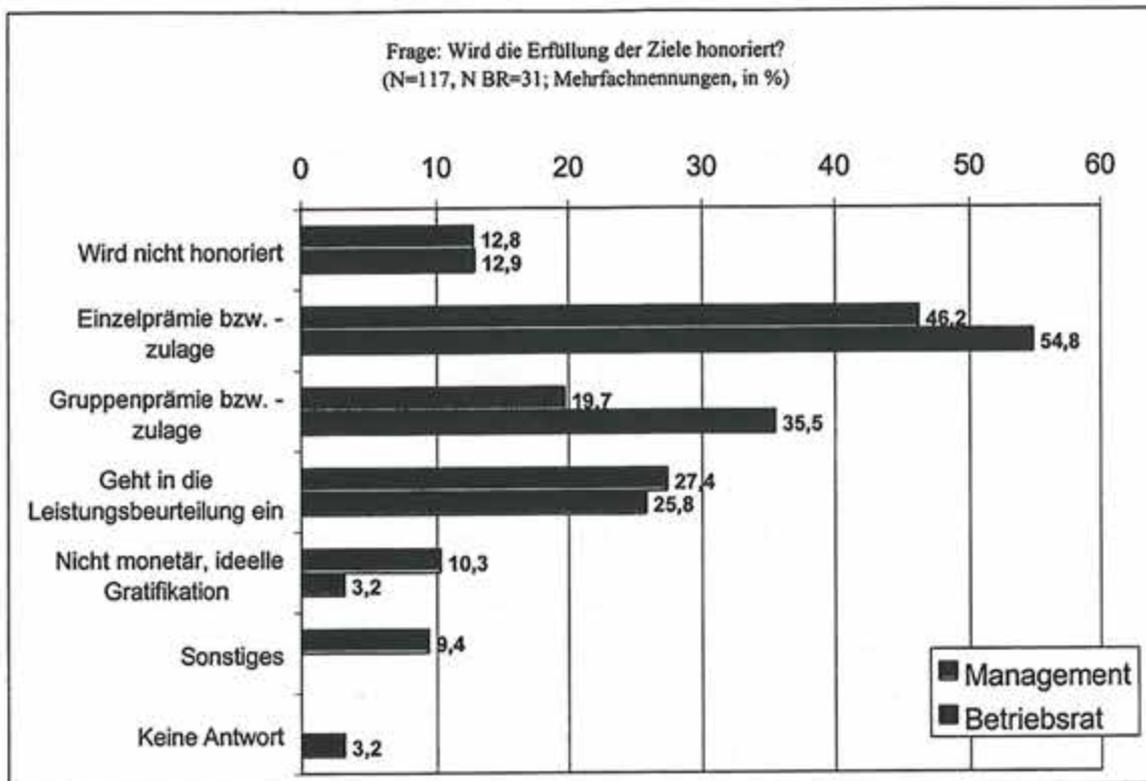
¹³⁷ Siehe: IG-Metall Bezirksleitung München 1998; Reichel/Cmiel 1994; Klein-Schneider 1999.

¹³⁸ Siehe: Breisig 2000: 27 ff.; Conrad/Manke 2000: 56.

¹³⁹ So auch Reichel/Cmiel 1994 und Klein-Schneider 1999.

¹⁴⁰ In der Beratungsliteratur lassen sich sämtliche Formen einer Verbindung von Zielvereinbarungen und Personalbeurteilungssystemen finden. Häufig wird für eine Ergänzung von Personalbeurteilungs- und Zielvereinbarungssystemen plädiert (Eberhardt 1994, 1995; Conrad/Manke 2000). Seltener wird auch der Verzicht auf herkömmliche Personalbeurteilungssysteme zugunsten von Zielvereinbarungen befürwortet (Brandt/Schache-Keil 2000; Breisig 2000: 50 f.).

Abbildung 3.20: Entgeltkoppelung von Zielvereinbarung



* Die Angaben der befragten Manager und Betriebsräte sind aufgrund der unterschiedlichen Samples nur eingeschränkt aufeinander beziehbar.

Die Angaben aus der repräsentativen Führungskräftebefragung und der befragten Betriebsräte stimmen im Trend überein. Lediglich der Anteil an Gruppenprämien bzw. -zulagen ist stark divergent. Dieser ist, nach Angaben der Betriebsräte, nicht nur sehr viel höher, sondern übertrifft noch den der an persönliche Leistungsbeurteilungssysteme gekoppelten Zielvereinbarungen. Die genannte Differenz zwischen den Angaben der Führungskräfte und Betriebsräte dürfte vor allem daraus resultieren, dass die befragten Arbeitnehmervertreter sehr viel häufiger gewerbliche Mitarbeiter im Blick haben und Gruppenprämien vor allem im Arbeiterbereich mit Zielvereinbarungen verknüpft werden.¹⁴¹

Insgesamt weisen unsere Untersuchungsergebnisse zum einen darauf hin, dass das Instrument der Zielvereinbarung in einer wachsenden Zahl an Betrieben zur Anwendung kommt. Zum zweiten lässt sich eine Ausdehnung des Adressatenkreises über die Führungsetagen hinaus bis auf die operative Ebene erkennen. Berücksichtigt man drittens, dass Zielvereinbarungen mit den betrieblichen Entgeltsystemen verknüpft werden, wird deutlich, dass Zielvereinbarungen

¹⁴¹ Zielvereinbarungen werden bei gewerblichen Mitarbeitern in 36,8% der Untersuchungsfälle mit einer Einzelprämie (Angestellte 37,1%) und in 33,3% der Betriebe mit einer Gruppenprämie (Angestellte 21,4%) verknüpft (Führungskräftebefragung; Mehrfachnennungen).

einem Bedeutungswandel unterliegen: Das klassische Instrument der Mitarbeiterführung im Bereich der leitenden *Angestellten ergänzt die tariflich vorgesehenen Leistungslohnsysteme im Arbeiterbereich.*¹⁴²

Die inhaltliche Ausgestaltung von Zielvereinbarungssystemen ähnelt in der Regel dem herkömmlicher Prämiensystem.¹⁴³ Eine neue Qualität erhalten diese Verfahren der Leistungsentgeltermittlung vor allem aufgrund der neu institutionalisierten Verhandlungsebene: Leistungsziele werden nicht mehr zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat verhandelt und fixiert, sondern zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern.

Von einem partizipativen System der Zielvereinbarung kann nur für 20% der Betriebe ausgegangen werden. In der Mehrheit erfolgt die Zielbestimmung aufgrund einseitiger Vorgaben der Betriebsleitung oder unmittelbarer Vorgesetzter (53%). Allerdings können die Beschäftigten im Falle einer Nichteinigung der Parteien mehrheitlich (ca. 63%) Zielvorgaben ablehnen. Von einem institutionalisierten Verfahrensweg der Konfliktschlichtung scheint man jedoch nur in seltenen Fällen ausgehen zu dürfen. In der Regel wird schlicht auf „verhandeln bis zur Einigung“ (ca. 60%) gesetzt. Die bestehende Praxis der *Zielvorgaben* dürfte die an *Zielvereinbarungen* geknüpften Hoffnungen auf eine Freisetzung subjektiver Leistungspotentiale dämpfen.

Systematische Unterschiede zwischen den Aussagen der repräsentativen Befragung der Unternehmensvertreter und denen der 125 befragten Betriebsräte legen folgende Schlussfolgerung nahe: Die Existenz von Betriebsräten steht einer Einbeziehung gewerblicher Arbeitnehmer in das System der Zielvereinbarung nicht entgegen; vielmehr kommt sie einem beteiligungsorientierten und Interessendifferenzen berücksichtigenden Zielvereinbarungsverfahren entgegen. Die Gewähr einer partizipativen Zielvereinbarungspraxis bieten Betriebsräte jedoch nicht.

¹⁴² Derartige Entgeltsysteme sind in den regionalen Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie bisher nicht vorgesehen und folglich nicht geregelt. Die §§ 87 Abs. 1, Nr. 10 und 11 sowie 94 Abs. 2 des Betriebsverfassungsgesetzes sichern dem Betriebsrat – unabhängig von einer Tarifbindung – eine Beteiligung bei der Festlegung allgemeiner Entlohnungsgrundsätze und der Einführung und Anwendung neuer Entlohnungsmethoden. Damit bedürfen Zielvereinbarungen rechtlich betrachtet einer zwischen den Betriebsparteien ausgehandelten Rahmenregelung (Betriebsvereinbarung). Angesichts der wachsenden Verbreitung von Zielvereinbarungssystemen und der bestehenden *tarifvertraglichen Regelungslücke* ist eine flächentarifvertragliche Vereinbarung zu diesem Verhandlungsgegenstand zu erwarten.

3.6 *Arbeitszeit und Arbeitszeitflexibilisierung*

Die Arbeitszeitthematik hat in den tarifpolitischen Auseinandersetzungen in der Bundesrepublik seit den späten 1970er Jahren eine zentrale Bedeutung. Dabei haben sowohl die realen Veränderungen der Arbeitszeitgestaltung wie auch der tarifpolitische und wissenschaftliche Diskurs über Arbeitszeit eine wechselnde inhaltliche Ausrichtung erfahren. Auf die arbeitsmarkt- und humanisierungspolitischen Überlegungen der IG Metall, die in der 1995 eingeführten 35-h-Woche in Westdeutschland mündeten, reagierten die Arbeitgeber von Beginn an mit Flexibilisierungsforderungen. Gleichwohl kann von einer Flexibilisierungsoffensive erst seit Anfang der 1990er Jahre gesprochen werden. Hierbei zeigte sich, dass in der betrieblichen Praxis Flexibilisierungsmaßnahmen in ihrer Initiierung und Gestaltung primär den Rentabilitätsfordernissen der Unternehmen folgten, obwohl auch Arbeitnehmerinteressen nach mehr Zeitsouveränität bzw. Zeitautonomie in der wissenschaftlichen und öffentlichen Debatte eine Rolle spielten.¹⁴⁴

Seither wird die Arbeitszeitthematik zunehmend im Kontext von Standortdiskussion, Massenarbeitslosigkeit, Wirtschaftskrise und Globalisierung diskutiert – mit zum einen weitreichenden Folgen für die bis in die 1970er Jahre stabilen, sogenannten „Normalarbeitszeitstandards“¹⁴⁵ und zum anderen auch für die Verhandlungsmacht der Gewerkschaften in den aktuellen tarifpolitischen Auseinandersetzungen.¹⁴⁶ Um die neue Qualität aktueller Entwicklungen von Arbeitszeitflexibilisierung als solche benennen zu können, sollte auf die nach wie vor verbreiteten ‘klassischen’ Flexibilisierungsinstrumente hingewiesen werden: Mehrarbeit, Kurzarbeit, Schicht- und Teilzeitarbeit boten zumindest bis in die 1980/1990er Jahre ausreichende und auch (tariflich und betrieblich) konsensuell verankerte Flexibilisierungsoptionen für die Unternehmen. Seit den 1990er Jahren genügen diese traditionellen Flexibilisierungsformen für den Ausgleich saisonaler bzw. konjunktureller Schwankungen sowie für die Verwertung kapitalintensiver Maschinen und Anlagen offenbar nicht mehr. Die ökonomische Begründung für eine neue ‚moderne‘ Flexibilisierungsoffensive seitens der Arbeitgeber, die

¹⁴³ So auch Reichel/Cmiel 1994 und Klein-Schneider 1999.

¹⁴⁴ Schmidt/Trinczek 1986: 85ff., 101; Hermann et al. 1999: 23, 30; vgl. u.a. Bispinck 1996; Seifert 1996, 2001.

¹⁴⁵ Unter Normalarbeitszeit versteht man eine der Vollzeitbeschäftigung entsprechende Arbeitszeit, verteilt auf fünf Wochentage (meist montags bis freitags), die in der Lage nicht variiert (Schilling et al. 1996: 433; Bosch 2001: 220). Abweichungen hiervon wie Überstunden, Schicht- und Samstagsarbeit sowie Teilzeitbeschäftigung galten (bislang) als begründungspflichtig und waren zudem eng reguliert. Normalarbeitszeit ist demnach als analytische und normative Kategorie zu fassen, die einen zentralen Bezugspunkt für die Erwerbsarbeit und die Organisation gesellschaftlichen Lebens darstellt. Vgl. hierzu auch Bosch 2001; Garhammer 2001, 2002; Keller/Seifert 2000; Pfarr 2000; Seifert 1996, 2001.

auf betrieblich angepasste Lösungen der Kontinuierlichkeit, Variabilisierung und Differenzierung von Dauer und Lage der Arbeitszeit¹⁴⁷ zielt, dominiert die Arbeitszeitdebatte nicht nur in der Tarifaueinandersetzung, sondern auch in der Öffentlichkeit.¹⁴⁸ Den Sachzwangargumenten der Arbeitgeberseite konnten und können sich die Gewerkschaften angesichts von Wachstumskrise, Globalisierungsdruck und Massenarbeitslosigkeit letztlich nicht entziehen, zumal auch in allen anderen Industriestaaten seit Mitte der 1980er Jahre massive Arbeitszeitflexibilisierungen zu beobachten sind.¹⁴⁹ In der Folge fanden und finden neue Arbeitszeitflexibilisierungsmöglichkeiten nicht nur Eingang in branchentarifliche Regelungen (z.B. IRWAZ, Beschäftigungssicherungsvertrag) bzw. Haus- und Firmentarifverträge (beispielhaft VW). Gleichzeitig war und ist damit eine Dezentralisierung und Verbetrieblichung der Aushandlungskompetenz von Arbeitszeitfragen verbunden.¹⁵⁰ Die Besonderheit in der Bundesrepublik bestand im Vergleich zu den anderen Industrieländern darin, dass erweiterte bzw. neue Formen der Arbeitszeitflexibilisierung mit Arbeitszeitverkürzung (35-h-Woche) verknüpft wurden. Es handelte sich demzufolge um einen Kompromiss aufgrund damaliger tarif- und gesellschaftspolitischer Kräftekonstellationen.¹⁵¹ Inzwischen sind die Flexibilisierungsansprüche der Arbeitgeber nicht nur weitreichender, als vielleicht in den 1980er Jahren vorstellbar; auch die beobachtbaren Formen der betrieblichen Flexibilisierung, ob tariflich geregelt, geduldet oder schlicht am Tarif vorbei, haben eine neue Qualität und eine Verbreitungsintensität erreicht.¹⁵²

Die Arbeitszeitthematik stand zwar nicht im Zentrum der Befragung, sollte jedoch das Bild über die Arbeits- und Leistungsbedingungen in ostdeutschen Betrieben vervollständigen. Die Arbeitszeit gehörte zu den Arbeitsbedingungen, bei denen von den Gewerkschaften zunächst noch ein deutlicher Abstand zum Regulierungsniveau Westdeutschlands akzeptiert worden

¹⁴⁶ Vgl. u.a. Garhammer 2001; Keller/Seifert 2000; Lehndorff 1998; Hermann et al. 1999; Promberger 1993; Promberger et al. 1996.

¹⁴⁷ Zum Beispiel Arbeitszeitkorridore, hochflexible Gleitzeit bzw. Arbeitszeitkonten mit langfristigen Ausgleichszeiten, Ausweitung der Regelarbeitszeit und Samstagsarbeit.

¹⁴⁸ Zur arbeitszeitpolitischen Wende siehe u.a. Schmidt/Trinczek 1986: 99ff.; Promberger et al. 1996: 24; Bispinck 1996: 414f.; Bosch 1996: 414; Hermann et al. 1999: 32-42; Lehndorff 1998: 572-576. Die Bedeutung von Arbeitszeitflexibilisierung wird auch im Sozialbericht (2001) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales herausgehoben: Flexible Arbeitszeitmodelle gelten als „Modelle der Zukunft“ (ebd.: 97).

¹⁴⁹ Hermann et al. 1999: 21; Keller/Seifert 2000: 291; Garhammer 2001: 232, 237.

¹⁵⁰ Schmidt/Trinczek 1986: 85; Hermann et al. 1999: 36. Ausführlicher zur tariflichen Regelung der individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit (IRWAZ) auch Promberger 1993. Zur beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzung bei der VW AG siehe z.B. Promberger et al. 1996 und zum Tarifvertrag für die Auto 5000 GmbH siehe z.B. Koch 2001a und 2001b.

¹⁵¹ Vgl. u.a. Schmidt/Trinczek 1986: 85; Promberger 1993: 14; Bispinck 1996: 414ff.; Hermann et al. 1999: 21; Lehndorff 2001: 382f.

¹⁵² Vgl. u.a. Schmidt/Trinczek 1986: 88f.; Artus 2001: 111-130; Keller/Seifert 2000: 292; auch Promberger et al. 1996; Hermann et al. 1999.

war. So gilt in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie seit 1996 die 100%ige Lohnangleichung, aber immer noch die 38-h-Woche. Bisher stand die Angleichung der Arbeitszeit an das westdeutsche Niveau nicht im Vordergrund der Tarifpolitik.

Traditionelle Flexibilisierungsformen wie Schichtarbeit oder Überstunden (auch Samstagsarbeit) gab es auch in der DDR. Die Teilzeitarbeit war dagegen aufgrund des endogen erzeugten Arbeitskräftemangels normativ als auch faktisch noch in den 1980er Jahren eine Ausnahme.¹⁵³ Auch Schicht- und besonders Mehrarbeit orientierten sich nicht an wirtschaftlichen Rentabilitätskriterien, sondern resultierten aus einer unflexiblen entökonomisierten Planwirtschaft.¹⁵⁴ Grundsätzlich galten in der DDR ‚zeitliche Normalstandards‘ mit nahezu uniformen Arbeitszeitregimen. Seit der Wende sind im Zuge der verstärkten Marktintegration auch in der ostdeutschen Industrie die Flexibilitätserfordernisse moderner Produktionsökonomie zum Betriebsalltag geworden. Bleibt die Frage, ob nicht die problematische wirtschaftliche Entwicklung der Betriebe seit der Wende sowie ungewohnte Entlassungs- und Arbeitslosigkeitserfahrungen bei den Beschäftigten einen ungehinderten Durchgriff unternehmerischer Flexibilisierungsforderungen ermöglich(t)en. Zieht man die immer wieder festgestellte instrumentelle Haltung der ostdeutschen Beschäftigten gegenüber den Gewerkschaften sowie die betriebskorporatistischen Arrangements zwischen den Betriebsparteien mit in Betracht, so sind kaum Widerstandspotentiale gegen die, mit Betriebs- und Beschäftigungssicherung, begründeten Flexibilisierungsanforderungen seitens des Managements zu erwarten.¹⁵⁵

In diesem Kontext gewinnen Arbeitszeitfragen in den neuen Bundesländern an Brisanz. Das betrifft vor allem die ausstehende formale Angleichung der Wochenarbeitszeit in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie. Anders als in der frühen Arbeitszeitverkürzungsphase in Westdeutschland steht jedoch kein entsprechendes ‚Tauschobjekt‘ als Gegenleistung für eine Arbeitszeitverkürzung zur Verfügung, weil Flexibilisierung als weitgehend selbstverständlich betrachtet wird.¹⁵⁶

¹⁵³ Keiser 1997: 51f.

¹⁵⁴ Lepsius 1990: 347ff.; Weinert 1990: 307f. Für die Beschäftigten resultierten daraus zum Teil erhebliche informelle (Ver-)Handlungsspielräume für die konkrete Arbeitszeitnutzung und -ausgestaltung (Voskamp/Wittke 1991: 30; vgl. dazu u.a. auch Bahro 1979 und Deppe/Hoß 1989).

¹⁵⁵ Vgl. hierzu u.a. Aderhold et al. 1994; Förster/Röbenack 1996; Bergmann 1996; Kädtler et al. 1997; Schmidt 1998; Windolph et al. 1999, Artus et al. 2000; Artus 2001.

¹⁵⁶ Lehndorff 1998: 576f, 2001: 382; Seifert 1998: 584f.; Schmidt/Trinczek 1996: 85; Bispinck 1996: 414; Herrmann et al. 1999: 22.

Im Folgenden werden unsere Ergebnisse über die Geltung der tariflichen Wochenarbeitszeit, über die Verbreitungsintensität von 'klassischen' und neuen Arbeitszeitflexibilisierungsformen und -instrumenten wie Schicht- und Teilzeitarbeit, Überstunden sowie Arbeitszeitkonten und Leiharbeit in den untersuchten Betrieben vorgestellt. Aus erhebungstechnischen Gründen *beziehen sich dabei die Angaben in der Regel auf Betriebe*, wobei zu berücksichtigen ist, *dass die Betriebsverteilungen nicht zwangsläufig die Beschäftigtenproportionen widerspiegeln*. Wo die Verteilung bezogen auf die Beschäftigten besonders wichtig ist, haben wir uns bemüht, sie anzugeben.

Ostdeutsche Firmen greifen trotz der vermuteten und in Interviews vielfach bestätigten Personalunterdeckung eher auf längere Wochenarbeitszeiten, Überstunden bzw. Arbeitszeitkonten oder auf Leiharbeiter zurück, als offensiv Personaleinstellungen zu betreiben. Darüber hinaus scheint die Arbeitszeitgestaltung in kleinen und mittleren Betrieben auch ein mögliches Experimentierfeld für nicht-regulierte Abweichungen zu sein, wie das Interviewzitat aus einem tarifgebundenen mittelgroßen Betrieb zeigt.

„Es kommt also durchaus auch vor, gerade Arbeitszeitgestaltung usw. sind dann wirklich Dinge, wo es vielleicht auch keinen Betriebsratsbeschluss unbedingt gibt, der irgendwo schriftlich fixiert wird, sondern wo eigentlich gesagt wird: Wir lassen's erstmal ne Weile laufen, gucken uns das mal an. Und wenn das nichts wird oder wenn der Betriebsrat der Meinung ist, das wird ausgenutzt oder wie auch immer, dann haben wir immer wieder das Stück Papier, ob das nun der Tarifvertrag ist oder was, auf das wir uns beziehen können. (K5-M)

3.6.1 Vereinbarte Wochenarbeitszeit

Die im Flächentarifvertrag geregelte Wochenarbeitszeit in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie beträgt seit dem 1.10.1996 38 Wochenstunden. Darüber hinaus bestehen tariflich geregelte Möglichkeiten der Arbeitszeitverlängerung für einzelne Arbeitnehmer auf bis zu 40 Wochenstunden (IRWAZ) sowie die Option beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzung auf bis zu 33 Wochenstunden. Aus der Forschungsliteratur wissen wir, dass der Umfang der wöchentlichen Arbeitszeit vor allem von der Tarifbindung und Betriebsgröße abhängt, wobei beide Einflussfaktoren größtenteils miteinander kovariieren. So war zunächst zu überprüfen, inwieweit die tarifliche Norm von tarifgebundenen Betrieben eingehalten wird und ob bzw. inwieweit die 38-h-Woche faktische Ausstrahlungskraft auf Betriebe ohne Tarifbindung hat.

3.6.1.1 Relevanz der 38-Stunden-Woche

Bei den in den Betrieben vereinbarten *Wochenarbeitszeiten* für gewerblich Beschäftigte und für Angestellte wird deutlich, dass sich die von den Tarifparteien beschlossene Arbeitszeitverkürzung auf 38 Wochenstunden bislang auch in den tarifgebundenen Betrieben noch nicht voll hat durchsetzen lassen.¹⁵⁷ *Die 38-h-Woche gilt in etwas mehr als der Hälfte (54,4%) aller tarifgebundenen Betriebe (einschließlich der Betriebe mit Anerkennungs- und Haustarifverträgen).* In 45,6% der tarifgebundenen Betriebe sind dagegen höhere Wochenarbeitszeiten vereinbart. Wenig überraschend ist, dass *in der übergroßen Mehrheit der Betriebe ohne Tarifbindung (85,5%) mehr als 38h pro Woche gearbeitet wird, die 38-h-Woche gilt damit nur in etwa jedem zehnten nicht-tarifgebundenen Betrieb.* Über alle Untersuchungsbetriebe hinweg heißt das: in ca. zwei Drittel (67,2%) der Untersuchungsbetriebe werden mehr als 38h pro Woche gearbeitet. In einem Drittel der Untersuchungsbetriebe (32,8%) des Samples ist die tarifliche 38-h-Woche (bzw. weniger) realisiert (Tabelle 3.23).

Tabelle 3.23: Wochenarbeitszeit nach Tarifbindung und Beschäftigtenstatus (gewerbliche Arbeitnehmer: N=320 und Angestellte: N=323)

Im Betrieb vereinbarte Wochenarbeitszeit	Betriebe mit Tarifbindung*		Betriebe ohne Tarifbindung		Betriebe Gesamt	
	Gewerbliche Arbeitnehmer in %	Angestellte in %	Gewerbliche Arbeitnehmer in %	Angestellte in %	Gewerbliche Arbeitnehmer in %	Angestellte in %
38h oder weniger**	54,4	50,7	14,5	13,7	32,8	30,7
Mehr als 38h	45,6	49,3	85,5	86,3	67,2	69,3
Gesamt	100	100	100	100	100	100
Anzahl der Betriebe (N)	147	148	173	175	320	323

* einschließlich Anerkennungs- und Haustarifvertrag; ** insgesamt 11 Betriebe haben eine Wochenarbeitszeit von weniger als 38h. Es dürfte sich hierbei um beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen, ob tariflich legitimiert oder nicht, handeln.

Diese betriebsbezogenen Angaben sind wegen der unterschiedlichen Betriebsgrößen nur begrenzt aussagefähig. Die Relevanz der 38-h-Woche wird genauer durch die Beschäftigtenzah-

¹⁵⁷ Die Frage zur Wochenarbeitszeit lautete: „Wie lange ist in Ihrem Betrieb die vereinbarte Wochenarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte – im gewerblichen Bereich und im Angestelltenbereich?“. Da die Arbeitszeit in tarifgebundenen Betrieben (einschließlich Anerkennungs- und Haustarifvertrag) tariflich festgelegt ist, dürfte eigentlich in diesen Betrieben keine abweichende Regelung mit dem Betriebsrat bzw. mit den Beschäftigten vereinbart worden sein. Ausnahmen bilden beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen. Die in der Tabelle 1 ausgewiesenen ‚negativen Abweichungen‘ sind daher erklärungsbedürftig. Während es sich bei den Haus- und Anerkennungstarifbetrieben durchaus in dem einen oder anderen Fall um eine durch die IG Metall legitimierte Abweichung im Rahmen einer kontrollierten stufenweisen Heranführung an die flächentarifliche

len charakterisiert. Hier wird deutlich, dass die 38-h-Woche (oder eine geringere Wochenarbeitszeit) für rund 53% der Beschäftigten in allen Untersuchungsbetrieben und für 75,3%¹⁵⁸ der Beschäftigten in tarifgebundenen Betrieben die geltende Norm ist (Tabelle 3.24). Bemerkenswert ist auch, dass es im Hinblick auf die Länge der Arbeitszeit zwischen Angestellten und gewerblich Beschäftigten insgesamt nur geringe Unterschiede gibt.

Tabelle 3.24: Wochenarbeitszeit nach Tarifbindungsart und nach Beschäftigten (N=318)

Wochenarbeitszeit	Anzahl der Beschäftigten	Beschäftigte in %
38 h und weniger <i>davon in Betrieben mit:</i>	36.078	52,8
- Flächentarifvertrag, Anerkennungstarifvertrag, Härtefallregelung*	davon: 30.540 (von 36.513=83,6%)	
- Haustarifvertrag**	2.717 (von 7.683=35,4%)	
- Keine Tarifbindung***	2.821 (von 23.854=11,8%)	
Mehr als 38 h <i>davon in Betrieben mit:</i>	32.234	47,2
- Flächentarifvertrag, Anerkennungstarifvertrag, Härtefallregelung*	davon: 5.973 (von 36.513=16,4%)	
- Haustarifvertrag**	4966 (von 7.693=64,6%)	
- Keine Tarifbindung***	21.033 (von 23.854=88,2%)	
Anzahl der Beschäftigten	68.312	100

Die Manager aus 34 Betrieben mit insgesamt 7.600 Beschäftigten haben nicht geantwortet; 7 Betriebe mit insgesamt 2.590 Beschäftigten konnten in die Berechnung nicht einbezogen werden, da dort die gewerblich Beschäftigten jeweils 38h und weniger, die Angestellten jedoch mehr als 38h arbeiten. * insgesamt 36.513 Beschäftigte ** insgesamt 7.683 Beschäftigte *** insgesamt 23.854 Beschäftigte

Insgesamt beträgt der Mittelwert der in allen befragten Betrieben praktizierten Wochenarbeitszeit ohne Überstunden 39,1 h pro gewerblichen Arbeitnehmer und 39,2 h pro Angestellten (Tabelle 3.25).¹⁵⁹

Bei einer weiteren Differenzierung der in Tabelle 3.23 zusammengefassten Angaben wird deutlich, dass die Wochenarbeitszeiten in den Untersuchungsbetrieben von 30 h bis 43,7 h reichen. Bezogen auf die Verteilung nach Betrieben ist jedoch nicht die tarifliche 38-h-Woche

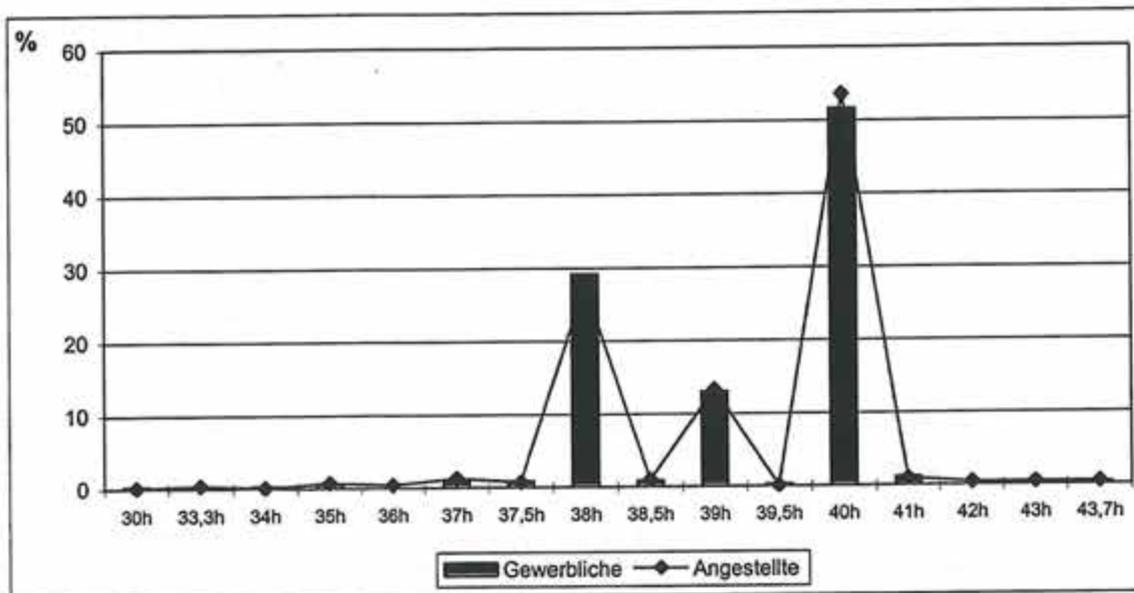
38-h-Woche handeln kann (was von uns aber nicht näher erfragt wurde), dürften die übrigen negativen Abweichungen als ein Bruch mit tariflichen Regelungen betrachtet werden können.

¹⁵⁸ Die 75,3% berechnen sich wie folgt: Anteil der Summe der Beschäftigten in allen tarifgebundenen Betrieben mit 38-h-Woche oder weniger (30.540 + 2.717 = 33.257 Beschäftigte) von Summe aller Beschäftigten in tarifgebundenen Betrieben (36.513 + 7.683 = 44.196 Beschäftigte) (Tabelle 3.24, Spalte 2, Zeile 2).

¹⁵⁹ Zu ähnlichen Ergebnissen sind auch Bauer et al. (2002: 69f.) in ihrer repräsentativen Arbeitszeitbefragung gekommen: Sie ermittelten für das verarbeitende Gewerbe in Ostdeutschland eine durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 39,4 h für das Jahr 2001. Auch Gesamtmetall (2001) gibt für das I. Quartal 2001 (Untersuchungszeitraum) eine durchschnittliche Wochenarbeitszeit für die ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie von 39,6 h an.

normleitend, sondern die kurz nach der Wende eingeführte 40-h-Woche. Sie gilt in gut jedem zweiten Untersuchungsbetrieb (Abbildung 3.21) und für rund ein Drittel der Beschäftigten.¹⁶⁰

Abbildung 3.21: Wochenarbeitszeit nach Betrieben und Beschäftigtenstatus in % (Gewerbliche Arbeitnehmer: N=320 und Angestellte: N=322)



Die 40-h-Woche wird am häufigsten in nicht-tarifgebundenen Betrieben praktiziert (Tabelle A 11 im Anhang), kommt aber auch in tarifgebundenen Betrieben im Rahmen von Sanierungstarifverträgen zur Anwendung, wie Interviewauszüge aus einem nicht-tarifgebundenen und einem tarifgebundenen Betrieb mit Sanierungstarifvertrag verdeutlichen.

„Und in der Arbeitszeit haben wir uns natürlich auch abgekoppelt [vom Tarifvertrag, d.V.]. Wir stehen nach wie vor bei 40 Stunden in der Woche.“ (K7-M)

Bei den Wochenarbeitszeiten unterhalb der flächentariflichen 38-h-Woche handelt es sich meist um zeitlich begrenzte, beschäftigungssichernde Absenkungen, wie folgendes Zitat zeigt.

„Wesentlicher Punkt der Härtefallregelung ist bei uns die Absenkung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich auf 36,5 Stunden; 38 Stunden ist die tarifliche, 36,5 Arbeitsstunden pro Woche.“ (K11-M)

¹⁶⁰ Von den insgesamt 70.902 Beschäftigten (68.312+2.590), für die uns die detaillierten Wochenarbeitszeiten vorliegen (Tabelle 3.24) arbeiten 23.356 Beschäftigte (32,9%) 40 Stunden pro Woche.

3.6.1.2 Höhe der Wochenarbeitszeit und deren Einflussfaktoren

Bei der Frage nach möglichen *differenzierenden Einflussfaktoren* auf die Höhe der Wochenarbeitszeit ist also die *Tarifbindung* der wichtigste Faktor (Tabelle 3.23 und Tabelle 3.24). Die Orientierungsfunktion des Flächentarifvertrages für die nicht-tarifgebundenen Betriebe zeigt sich daran, dass etwa jeder achte von ihnen die 38-h-Woche beachtet. Bemerkenswert ist aber, dass nur jeder zweite der tarifgebundenen Betriebe die 38-h-Woche praktiziert. Dies bedarf einer näheren Betrachtung. Aufschluss darüber gibt eine weitergehende Differenzierung nach den *Arten der Tarifbindung*. Anhand der Mittelwerte der Wochenarbeitszeiten (Tabelle 3.25) ist ablesbar, dass Betriebe mit Haustarifverträgen eine im Schnitt um 1,3h höhere Wochenarbeitszeit praktizieren als flächentarifgebundene Firmen (bzw. Betriebe mit Anerkennungstarifvertrag).¹⁶¹

Tabelle 3.25: Mittelwerte der Wochenarbeitszeiten nach Art der Tarifbindung und Beschäftigtenstatus

Arten der Tarifbindung bzw. überwiegende Form der Regelung von Lohn und Gehalt im Betrieb (Anzahl der Betriebe)	Wochenarbeitszeit für Vollzeitarbeitskräfte im gewerblichen Bereich in h (N=320)	Wochenarbeitszeit für Vollzeitarbeitskräfte im Angestelltenbereich in h (N=322)
Regulärer Flächentarifvertrag	38,2	38,3
Flächentarif mit Härtefallregelung	38,5	38,5
Anerkennungstarifvertrag*	37,6	38,3
Haustarifvertrag	39,5	39,6
Keine Tarifbindung, Orientierung am Flächentarif	39,5	39,6
Keine Tarifbindung, Vereinbarungen mit Betriebsrat	39,4	39,4
Keine Tarifbindung, individuelle Verträge	39,6	39,7
Mittelwerte gesamt	39,1	39,2

* Ein Betrieb hat aufgrund von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung eine deutlich abgesenkte Arbeitszeit für alle Beschäftigten, so dass in Verbindung mit der geringen Anzahl der Betriebe die durchschnittliche Wochenarbeitszeit in dieser Gruppe unter 38h liegt (siehe auch Tabelle A 11 im Anhang).

Dieser deutlich höhere Mittelwert gegenüber Flächentarif- bzw. Anerkennungstarifbetrieben ist dadurch zu erklären, dass in etwa 20% der untersuchten Haustarifbetriebe 39 bzw. 39,5 Wochenstunden gearbeitet werden und in reichlich 6 von 10 Haustarifbetrieben die 40- bzw. 41-h-Woche praktiziert wird. Zusammengefasst heißt das, dass in mehr als 80% der Betriebe mit einem Haustarifvertrag die flächentariflich vereinbarte Wochenarbeitszeit von 38h offenbar weitgehend (noch) nicht bindend ist (auch Tabelle A 11 im Anhang).¹⁶²

¹⁶¹ Bei den Betrieben ohne Tarifbindung haben die jeweils unterschiedlichen Formen der Regulierung von Lohn und Gehalt dagegen kaum eine differenzierende Wirkung auf die Höhe der Wochenarbeitszeit.

¹⁶² Angesichts dieses Ergebnisses sei noch einmal auf die Besonderheit der Betriebe mit Haustarifvertrag verwiesen: Betriebe mit Haustarifvertrag weichen nach unseren Erhebungen mit und ohne Zustimmung der IG Metalle von der flächentariflichen 38-h-Woche ab. Häufig wird in den Haustarifverträgen vereinbart, während

Mit der ausführlichen Betrachtung der Haustarifbetriebe soll nicht aus dem Blick geraten, dass auch in *einem Fünftel* der Flächentarifbetriebe nach wie vor 40h pro Woche gearbeitet werden (Tabelle A 11 im Anhang). Es ist zu vermuten, dass es sich hierbei häufig um ein informelles, tarifwidriges ‚Unterlaufen‘ der tariflichen Norm handelt.¹⁶³ Es stellt sich die Frage, ob es für diese ‚Negativ-Abweichung‘ der Flächentarifbetriebe plausible, begünstigende Faktoren gibt. In der Literatur wird sehr deutlich auf die *Rolle der Betriebsräte* bei der konkreten betrieblichen Umsetzung arbeitszeitlicher Regelungen hingewiesen.¹⁶⁴ Zudem ist es eine der grundlegenden Annahmen der Industrial-Relations-Forschung, dass Betriebsräte die zentralen Akteure bei der Umsetzung und Kontrolle tariflicher Normen im Betrieb sind. Der Betriebsratseinfluss zeigt sich auch in unseren Ergebnissen (Tabelle 3.26): *in den Betrieben, die einen Betriebsrat haben, ist es wahrscheinlicher als in den Untersuchungsbetrieben insgesamt, dass 38 oder weniger Wochenstunden gearbeitet werden.*¹⁶⁵

Tabelle 3.26: Vergleich der Wochenarbeitszeit zwischen Betrieben insgesamt und Betrieben mit Betriebsrat nach Tarifbindung / Odds¹⁶⁶

	Tarifbindung	38h oder weniger in %	Mehr als 38h in %	Odds 38h u. weniger / mehr als 38h
Betriebe insgesamt (N gesamt = 320)	Mit Tarifbindung	54,4	45,6	1,193
	Ohne Tarifbindung	14,5	85,5	0,169
	Insgesamt	32,8	67,2	0,488
Betriebe mit Betriebsrat (N=BR=211)	Mit Tarifbindung	63,9	36,1	1,770
	Ohne Tarifbindung	19,1	80,9	0,236
	Insgesamt	45,0	55,0%	0,818

Die bedingten Wahrscheinlichkeiten (konditionale Odds) einer 38h-Woche sind in einem Betriebsratsbetrieb deutlich höher (0,818) als in den Untersuchungsbetrieben insgesamt (0,488). Das Maß für die Abweichung der konditionalen Odds, das Odds Ratio, beträgt für die Untersuchungsbetriebe mit einem Betriebsrat 1,678 ($1/0,596$; $0,596=0,488/0,818$). *Das heißt, die Odds von Untersuchungsbetrieben mit einem Betriebsrat, die 38-h-Woche einzuhalten, sind rund 1,7 mal so groß wie die der Untersuchungsbetriebe insgesamt.* Der Betriebsratsef-

der Vertragslaufzeit an die Flächentarifregelungen anzuschließen. Für wie viele der untersuchten Haustarifbetriebe eine solche Regelung zutrifft, kann aus den vorliegenden Daten ermittelt werden.

¹⁶³ Die tarifliche 13%-Regel (IRWAZ) wurde von uns in dem Zusammenhang ausgeschlossen, da ausdrücklich nach der Wochenarbeitszeit für Arbeiter und Angestellte *insgesamt* gefragt wurde.

¹⁶⁴ Groß et al. 1999: 510; Klenner 1997: 258; Hermann et al. 1999: 52ff., 177ff.; Düll/Ellguth 1999: 165, 170-174; Artus et al. 2000: 61ff; auch Artus 2001.

¹⁶⁵ Anschaulich wird dies auch an Folgendem: Von den insgesamt 75 Flächentarifbetrieben, die Angaben zur Wochenarbeitszeit gemacht haben, haben 10 Betriebe *keinen* Betriebsrat. Von diesen 10 Firmen ohne Betriebsrat wiederum gehören immerhin 9 (!) zu der Gruppe von insgesamt 15 Flächentarifbetrieben mit einer 40-h-Woche (siehe auch Tabelle A 11 im Anhang).

¹⁶⁶ Odds sind ein Vergleichsmaß für die Wahrscheinlichkeit von zwei Kategorien durch die Betrachtung ihrer Quotienten (Andreß et al. 1997: 142). In Tabelle 4 sind die konditionalen Odds, eher eine 38-h-Woche zu praktizieren, differenziert für Betriebe mit Betriebsrat und alle Betriebe ausgewiesen. Die Odds, eher eine 38-h-Woche zu praktizieren, betragen für die Untersuchungsbetriebe insgesamt $32,8\% / 67,2\%=0,488$ und für Betriebe mit einem Betriebsrat $45\% / 55\%=0,818$. Je höher die Abweichung zwischen zwei konditionalen Odds ist, desto stärker ist der Zusammenhang beispielsweise zwischen dem Bestehen eines Betriebsrats und dem Praktizieren der 38-h-Woche.

fekt bleibt auch dann bestehen, wenn innerhalb der Gruppe der tarif- bzw. nicht-tarifgebundenen Betrieben zwischen Betriebsratsbetrieben und den Betrieben insgesamt unterschieden wird (1,770 im Vergleich zu 1,193 und 0,236 im Vergleich zu 0,169).

Neben der Tarifbindung und dem Betriebsratseinfluss wurden weitere mögliche Einflussfaktoren geprüft. Der Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Tarifbindung bzw. der Einhaltung der tariflichen Normen gehört praktisch zum Allgemeinwissen der Industrial-Relations-Forschung.¹⁶⁷ Die *Betriebsgröße wirkt auch in unserer Untersuchung signifikant differenzierend; mit zunehmender Betriebsgröße verringert sich die Wochenarbeitszeit* (Tabelle 3.27). Wie gesagt, muss hierbei berücksichtigt werden, dass zwischen der Betriebsgröße und der Tarifbindung ebenfalls ein signifikanter Zusammenhang besteht.

Tabelle 3.27: Wochenarbeitszeit nach Betriebsgrößenklasse (N=322)

Betriebsgrößenklasse	Mittelwert der Wochenarbeitszeit für Vollzeitarbeitskräfte* in h
50 bis 99 Beschäftigte	39,4
100 bis 199 Beschäftigte	39,2
200 bis 499 Beschäftigte	38,9
500 und mehr Beschäftigte	38,3
Betriebe insgesamt	39,1

* Da die Unterschiede bei der Wochenarbeitszeit zwischen Angestellten und Arbeitern maximal 0,1 h betragen, wird auf eine nach dem Beschäftigtenstatus differenzierte Darstellung verzichtet.

Eine signifikante bzw. eindeutige Beziehung zwischen dem *Bundesland* bzw. *Tarifgebiet* (Standort) und Wochenarbeitszeit konnte nicht festgestellt werden.

Neben den genannten Faktoren ist auch überlegenswert, ob der *Zeitpunkt der Betriebsgründung* (ob ein Betrieb bereits vor 1990 bestand oder erst danach gegründet wurde) einen signifikanten Einfluss auf die Höhe der in den Betrieben vereinbarten bzw. praktizierten Wochenarbeitszeit hat: Zum einen ist bekannt, dass neu gegründete Betriebe eher tarifliche Normen unterschreiten¹⁶⁸; und zum anderen waren die ehemaligen Treuhandbetriebe überdurchschnittlich häufig in Arbeitgeberverbänden organisiert und damit tariflich gebunden. So zeigt sich dann auch, *dass in den nach 1990 neu gegründeten Betriebe gegenüber ehemaligen DDR-Betrieben (vor 1990 gegründet) relativ häufiger mehr als 38h gearbeitet wird* (Tabelle 3.28). Auf der Basis der bedingten Wahrscheinlichkeiten heißt das: Für Betriebe, die bereits vor 1990 bestanden, sind die bedingten Wahrscheinlichkeiten, 38 h oder weniger zu arbeiten,

¹⁶⁷ Hierzu z.B. Bahnmüller 2001: 48. Dieser Zusammenhang gilt auch für die ostdeutsche Industrie. Vgl. z.B. Schäfer/Wahse 2001: 106ff.; Artus et al. 2000: 80ff.

¹⁶⁸ Vgl. Bahnmüller 2001: 49.

rund anderthalb mal ($0,55/0,35=1,57$) so groß wie für Betriebe, die erst nach 1990 entstanden sind.

Tabelle 3.28: Wochenarbeitszeit nach Zeitpunkt der Betriebsgründung / Odds

	38 h o. weniger	Mehr 38 h	Odds 38 h o. weniger/mehr als 38 h
Betrieb bestand vor 1990	78 (35,6%)	141 (64,4%)	0,55
Betrieb entstand nach 1990	27 (26,2%)	76 (73,8%)	0,35

Zu beachten ist auch hierbei wiederum, dass die Betriebsbiographie eng mit der Betriebsgröße zusammenhängt: die nach 1990 gegründeten Untersuchungsbetriebe sind überdurchschnittlich kleinere Betriebe (Tabelle A 12 im Anhang).¹⁶⁹

Geprüft wurden auch die *Auftrags- und Ertragslage* sowie die *Marktentwicklung* der vergangenen Jahre (1998-2000). Es ergab sich hieraus jedoch kein messbarer differenzierender Einfluss auf die Höhe der im Betrieb vereinbarten Wochenarbeitszeit. Dieses Ergebnis ist insofern überraschend, da andere, nicht repräsentative Untersuchungen aus der jüngeren Vergangenheit auf den Zusammenhang zwischen wöchentlicher Arbeitszeit und Auftragslage hingewiesen haben.¹⁷⁰ Offenkundig ist die Erhöhung der Wochenarbeitszeit ein letztlich betriebspolitisch heikles Thema, so dass trotz verbreiteter Abweichungen nur zögerlich davon Gebrauch gemacht wird. Stattdessen erscheint es leichter durchsetzbar, auf andere Möglichkeiten der effektiveren Koordination bzw. Vergrößerung des Arbeitsvolumens wie längerfristige Arbeitszeitkonten, Mehrarbeit oder Leiharbeit. Die naheliegende und auch gesamtwirtschaftlich beste Lösung, mehr Personal einzustellen, wird von sehr vielen Betrieben tunlichst vermieden (siehe Abschnitte Arbeitszeitkonten, Mehrarbeit und Leiharbeit).¹⁷¹

Alle aufgezeigten Verteilungen legen den dominanten Differenzierungseffekt der Betriebsgröße nahe. Um die Bedeutung anderer Variablen wie Tarifbindung, Vorhandensein eines Betriebsrates, Betriebsbiographie, wirtschaftliche Situation und Standort auf ihren Einfluss auf die Umsetzung der tariflichen Wochenarbeitszeit von 38h hin zu prüfen, wurde ein multi-

¹⁶⁹ Vgl. Schäfer/Wahse 2001: 17f.

¹⁷⁰ Artus et al. 2000: 61.

¹⁷¹ Unsere Ergebnisse werden auch von anderen Untersuchungen bestätigt. So sprechen beispielsweise Behr (2000: 91f.) bzw. Behr/Engel (2001 258f.) von einer Abschließung der Belegschaften gegenüber externen Personalressourcen und einer dementsprechend intensiven und extensiven Nutzung des vorhandenen Personals.

variates Schätzverfahren durchgeführt. Anhand einer logistischen Regression¹⁷² (Tabelle A 13 im Anhang), zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit, einer 38-h-Woche (oder weniger) signifikant höher ist in größeren Betrieben, in tarifgebundenen Betrieben und bei Existenz eines Betriebsrates. Der zuvor gemessene Einzeleffekt der Betriebsbiographie ist dagegen als abhängiger Betriebsgrößeneffekt zu interpretieren.

Insgesamt liegt also die in den untersuchten Betrieben vereinbarte Wochenarbeitszeit im Schnitt (39,1h) deutlich über der flächentariflich geregelten 38-h-Woche. Da in rund einem Drittel der Betriebe und für etwa 53% der Beschäftigten im Sample die 38-h-Woche gilt, kann insgesamt (noch) nicht von einer flächendeckenden Umsetzung der tariflichen Norm gesprochen werden. Die nach der Wende eingeführte 40-h-Woche ist in den Betrieben immer noch stark verbreitet. Sie gilt für ein Drittel der Beschäftigten und in jedem zweiten Untersuchungsbetrieb. Die Betriebsgröße, das Vorhandensein eines Betriebsrates und die Tarifbindung wurden dabei eindeutig als die signifikanten Einflussfaktoren für die Geltung der flächentariflichen Wochenarbeitszeit bestimmt. Das heißt: in tarifgebundenen Firmen, in großen Betrieben und in Betrieben mit einem Betriebsrat ist die 38-h-Woche am wahrscheinlichsten.¹⁷³ Das macht aber zugleich auf ein ostdeutsches Problem aufmerksam. Wenn Kleinbetriebe, Betriebe ohne Tarifbindung und ohne Betriebsrat als diejenigen identifiziert wurden, die am stärksten von der tariflichen Arbeitszeitnorm ‚abweichen‘, so müssen die vorliegenden repräsentativen Ergebnisse, die sich nur auf Betriebe von 50 und mehr Beschäftigten beziehen, kritisch eingeschätzt werden. Nach allen bisherigen Untersuchungen haben Kleinbetriebe (bis 49 Beschäftigte) eine signifikant niedrigere Tarifbindung und seltener Betriebsräte, was im allgemeinen auch zu ungünstigen Regelungen für die Beschäftigten führt. Da diese Gruppe aus erhebungstechnischen Gründen von uns nicht berücksichtigt werden konnte, ist davon auszugehen, dass unsere Ergebnisse ein insgesamt positiveres Bild zeichnen, als dies für die Gesamtheit der ostdeutschen Metall- und Elektroindustri Beschäf tigten angenommen werden muss.

¹⁷² Die logistische Regression prüft die Signifikanz des Einflusses mehrerer Variablen bei gleichzeitiger Kontrolle ihrer Interaktion untereinander (Andreß et al. 1997: 265-270).

¹⁷³ Die vorliegenden Ergebnisse werden auch von früheren, qualitativen Studien bestätigt. So kommen z.B. Artus et al. (2000: 61) zwar zu dem Schluss, dass im größten Teil der von ihnen untersuchten Betriebe „zumindest formal die 38-Stundenwoche“ gilt. Da die Autoren jedoch mehrheitlich mittlere und Großbetriebe untersucht haben, ist das kein Widerspruch zu unseren Befunden. Denn unsere Daten belegen klar die hohe Wahrscheinlichkeit der 38-h-Woche in größeren Betrieben.

3.6.2 Schichtarbeit

Schichtarbeit zielt durch die Ausdehnung der Betriebsnutzungs- und Maschinenlaufzeiten vor allem auf die Amortisation des eingesetzten Kapitals. Mit der steigenden Kapitalintensität in Verbindung mit einer beschleunigten Innovationsgeschwindigkeit nimmt auch das Interesse der Betriebe an einer Ausdehnung von Betriebszeiten zu. Schichtarbeit scheint hierfür das lang erprobte und relativ konfliktarme Mittel zu sein.¹⁷⁴ Daneben gehören mehrschichtige Arbeitssysteme ebenso wie Kurzarbeit oder Mehrarbeit zu den traditionellen Strategien der Arbeitszeitflexibilisierung. Allerdings setzt(e) Schichtarbeit eine kontinuierliche Produktion voraus, während neuere Arbeitszeitflexibilisierungsmodelle wie Gleitzeit oder Mehrarbeitszeitausgleich mittels Arbeitszeitkonten, befristete Beschäftigung oder Leiharbeit gerade eine flexible Anpassung des Arbeitszeitvolumens an schwankende Produktions- bzw. Auftragsvolumina herstellen sollen. Hier hat(te) klassische Schichtarbeit bislang seine Grenzen.¹⁷⁵

In unserer Erhebung wurde die Schichtarbeit differenziert erfasst und nach 2-, 3- und anderen Schichtformen gefragt. Dabei wurde die *Verbreitung von Mehrschichtarbeit* in den Betrieben und darüber hinaus die *Nutzungsintensität* ermittelt. Mehrschichtige Arbeitssysteme sind in den untersuchten Betrieben weit verbreitet. In fast *sieben von zehn Untersuchungsbetrieben (68,7%) wurde, neben Normalschicht, mehrschichtig gearbeitet.*¹⁷⁶ Dabei können in der Mehrzahl der Betriebe unterschiedliche Mehrschichtsysteme gleichzeitig zur Anwendung kommen (Tabelle 3.29), wie auch folgendes Interviewzitat zeigt.

„Weil der Tarifvertrag sagt ja lediglich, es ist die 38 Stundenwoche bei uns gültig. Die Betriebsvereinbarung regelt nun ganz konkret, welche Abteilung arbeitet einschichtig, welche arbeitet Wechselschicht früh und spät, welche das klassische unterbrochene Dreischichtsystem, wie zum Beispiel in der [...], die ja auch nur von Montag bis Freitag arbeitet, früh, spät und nachts, aber das Wochenende nicht, und welche Bereiche machen das Konti-Schichtsystem.“ (K9-BR)

¹⁷⁴ Vgl. hierzu u.a. Bosch 1996: 424; Hermann et al. 1999: 27; auch Lehndorff 2001. Schichtarbeit stößt in Ostdeutschland vermutlich auf wenig Barrieren, nicht nur weil sie auch in DDR üblich war, sondern vor allem, weil die Schichtzuschläge ein wichtiger Einkommensbestandteil sind. Garhammer (2001: 237) meint hierzu, dass niedrige Grundlöhne ein Anreiz seien, „Zuschläge gegen soziale Zeit zu tauschen“.

¹⁷⁵ Bislang wurden Auftragsschwankungen in Schichtbetrieben klassisch durch Sonderschichten, Freischichten oder Kurzarbeit kompensiert. Kürzere Arbeitszeiten führen aber offenbar in Schichtbetrieben eben nicht zwangsläufig zu einer Verkürzung der Betriebszeiten, sondern zu einer Verlängerung und vor allem flexibleren Anpassung der Betriebszeiten an den betrieblichen Bedarf (Lehndorff 2001: 378). Vgl. auch Klenner 1997: 256f.

¹⁷⁶ Dieser Befund wird durch die Arbeitszeitbefragung des ISO Köln in etwa bestätigt. So ermittelten Bauer et al. (2002: 106) für das Produzierende Gewerbe in Ostdeutschland in der Betriebsgrößenklasse 20 bis 199 Beschäftigte einen Anteil an Schichtbetrieben von 31%, bei Betrieben von 200 bis 499 Beschäftigten bereits einen Anteil von 79% und bei Großbetrieben ab 500 Beschäftigte beträgt der Prozentsatz an Schichtbetrieben 95%.

Tabelle 3.29: Normal- und Mehrschichtarbeit nach Betrieben (Mehrfachnennungen) (N=323)

	Anzahl der Betriebe	%
Nein, nur Normalschicht	102	31,6
Ja, Normalschicht und andere Schicht insgesamt	221 Davon in (Mehrfachnennungen): 206 Betrieben Normalschicht 195 Betrieben 2 Schichten 180 Betrieben 3 Schichten 174 Betrieben 4 und mehr Schichten	68,7
Gesamt	323	100,3 (=100)

Betrachtet man jedoch die Beschäftigtenzahlen, kehrt sich das Bild um: *Die Mehrzahl der Beschäftigten (62,4%) arbeitet in der Normalschicht.*¹⁷⁷ Das am häufigsten vorkommende Mehrschichtsystem, bezogen auf die Beschäftigten, ist das 3-Schichtsystem, gefolgt vom 2-Schichtsystem. Der Anteil an Beschäftigten, die in 4 oder mehr Schichten arbeiten ist dagegen gering (Tabelle 3.30).

Tabelle 3.30: Anzahl der Beschäftigten in Normal- und Mehrschichtsystemen (Spaltenprozent) (N=323)

	Zahl der Beschäftigten	%
Normalschicht	38.190	62,4
2-Schichtsystem	8.809	14,5
3-Schichtsystem	12.263	20,0
4- und Mehrschichtsystem	1.910	3,1
Anzahl der Beschäftigten*	61.172	100

* Es haben Manager aus 323 Betrieben mit insgesamt 71.146 Beschäftigten auf die Frage (siehe Tabelle 3.29 oben) geantwortet. Die Befragten konnten jedoch nur für Betriebe mit 61.172 Beschäftigten genaue Aussagen treffen, d.h. für die übrigen Beschäftigte liegen keine Angaben vor.

Zu fragen ist nun, welche Faktoren bzw. Strukturvariablen Einfluss darauf haben, ob in einem Betrieb mehrschichtige Arbeitssysteme zur Anwendung kommen. Die Nutzung von Mehrschichtarbeit variiert, wie erwartet, hoch signifikant mit der *Betriebsgröße*: in mittleren und großen Betrieben kommen relativ häufiger Mehrschichtsysteme zum Einsatz als in kleinen

¹⁷⁷ Der Anteil der Schichtarbeiter ist in der Metall- und Elektroindustrie aufgrund der eingangs beschriebenen Kapitalverwertungszwänge höher als derjenige von allen Beschäftigten in Deutschland (rund 38% gegenüber 18%). Hinzu kommt der Betriebsgrößeneffekt, da wir nur Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten untersucht haben. Dennoch zeichnet sich insgesamt offenbar auch ein Trend zu vermehrter Schichtarbeit ab. So ist der Anteil der Beschäftigten mit Schicht- bzw. Nachtarbeit in Deutschland von 1995 bis 1999 leicht angestiegen (von 15% auf 18%) (Garhammer 2001: 236f.). Beobachtet wird z.B. in der Automobilindustrie auch ein Übergang vom Zwei- zum Dreischichtsystem (Lehndorff 2001: 376, 382).

Betrieben (Tabelle 3.31). Interessant ist, dass die Betriebe der Größenklasse 200 bis 499 Beschäftigte den größten Anteil an Mehrschichtbetrieben aufweisen.

Tabelle 3.31: Betriebe mit Normal- und Mehrschichtsystemen nach Betriebsgrößenklasse (N=323)

	Betriebsgrößenklasse				Gesamt in %
	50 bis 99 Be- schäftigte in %	100 bis 199 Beschäftigte in %	200 bis 499 Beschäftigte in %	500 und mehr Beschäftigte in %	
Nur Normal- schicht	46,0	23,0	13,5	20,0	31,6
Normal- und Mehrschicht	54,0	77,0	86,5	80,0	68,4
Gesamt %	100	100	100	100	100
Anzahl der Betriebe (N)	148	93	52	30	323

Neben der Betriebsgröße gibt es eine Reihe weiterer bekannter Einflussfaktoren. So können Mehrschichtsysteme technologisch bzw. prozessbedingt sein (wie z.B. in der Eisen- und Stahlerzeugung). In unserer quantitativen Untersuchung konnte jedoch kein signifikanter Zusammenhang zwischen *Branche* und Schichtarbeit festgestellt werden. Das könnte zum einen mit der Branchenzusammensetzung unseres Samples zusammenhängen, das nur einen relativ geringen Anteil an Betrieben der Metallerzeugung umfasst. In den beiden Betrieben des Fallstudienamples, die zum Wirtschaftszweig der Metallerzeugung und -bearbeitung gehören, wird allerdings mehrschichtig gearbeitet. Zum anderen verweist das aber darauf, dass Mehrschichtarbeit in den untersuchten Betrieben insgesamt weniger durch technologische Prozesse der jeweiligen Branche determiniert ist, sondern primär durch die Notwendigkeit der Ausdehnung der Anlagennutzungs- bzw. Betriebszeiten, also durch den Verwertungsdruck kapitalintensiver Anlagen und Maschinen, bedingt wird. Aus den Kurzfallstudien ergaben sich weitere interessante Hinweise auf die Gründe mehrschichtiger Arbeitssysteme, die ebenfalls mit den Kapitalverwertungsbedingungen zusammenhängen, aber etwas anders als von uns erwartet.

„Und durch Berechnung haben wir eben festgestellt, dass wir lieber die Nachtschichtzuschläge zahlen und kommen immer noch besser weg, als wenn wir das am Tage machen, weil nachts Strom billiger ist.“ (K1-M)

„Und das hing ursächlich damit zusammen, dass wir quasi auf Grund des Auftragsbooms in der Branche natürlich auch mitgegangen sind und haben gesagt, wir bauen aus. Kapazitäten können sie so schnell nicht ausbauen. *Wir waren auch räumlich am Ende.* So sind wir in die rollende Woche gegangen. [...] Die rollende Woche, ist sicherlich überall, ob's in der Großstadt ist oder auf'm Land, ein Thema, was nen deutlichen Einschnitt, ich sag einmal, ins Privatleben bedeutet. Und das Ganze zu verhandeln und durchzusetzen beim Betriebsrat hat Geld gekostet.“ (K7-M)

Wenn man davon ausgeht, dass der Konkurrenz- und Verwertungsdruck auf nationalen und internationalen Märkten größer ist als beispielsweise auf lokalen/regionalen Märkten, legt das die Frage nahe, ob eventuell der *Markt*, für den ein Betrieb produziert, mit entscheidend dafür ist, ob ein Betrieb Mehrschichtsysteme anwendet. Auch die *Fertigungsart* könnte ein wichtiger Einflussfaktor sein, insofern als Großserien- bzw. Massenfertigung das kontinuierliche Produktionsvolumen aufweisen, das als ‚Bedingung‘ für klassische Mehrschichtarbeit gilt. Überprüft man nun die genannten Variablen hinsichtlich ihres Einflusses auf die Wahrscheinlichkeit von Mehrschichtarbeit mittels einer logistischen Regression, also bei gleichzeitiger Kontrolle von Interaktionseffekten zwischen diesen Variablen, so zeigt sich, dass in der Tat die signifikanten Einflüsse vor allem von der Betriebsgröße, dem Markt und der Fertigungsart ausgehen. Mit anderen Worten: *Mehrschichtarbeit ist signifikant wahrscheinlicher in mittelgroßen Betrieben, die Produkte in mittleren und großen Serien und für nationale und internationale Märkte produzieren* (Tabelle A 14 im Anhang).

Insgesamt sind mehrschichtige Arbeitssysteme in den ostdeutschen Metall- und Elektrobetrieben inzwischen wieder weit verbreitet. Allerdings ist auch hier die Gruppe der betroffenen Beschäftigten kleiner als der Anteil an Mehrschicht-Untersuchungsbetrieben vermuten lässt. Wie die Regressionsanalyse gezeigt hat, sind es vor allem spezifische Strukturvariablen, die ein Mehrschichtsystem wahrscheinlicher machen. Gerade diese Merkmale (große Betriebe, Großserienfertigung, internationaler Markt) sind jedoch insgesamt eher weniger typisch für die Betriebslandschaft der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie (siehe Kap. 2). Das heißt, dass im Vergleich zu unseren Ergebnissen der Anteil an Mehrschichtbetrieben sowie die Zahl der mehrschichtig Beschäftigten in der Metall und Elektroindustrie Ostdeutschlands insgesamt niedriger sein dürften. Wenngleich die Auftragslage keinen signifikanten Einfluss (unabhängig von den oben angeführten Faktoren) hat, so weist Mehrschichtarbeit dennoch auf eine relevante Auslastung der ostdeutschen Betriebe hin, was als ein Indikator für die Konsolidierung gelten kann (siehe auch Tabelle A 15 im Anhang).

3.6.3 Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit ist in den Untersuchungsbetrieben, bezogen auf die Beschäftigten, wenig verbreitet. Es besteht immer noch ein hohes Interesse an Vollerwerbstätigkeit, gerade auch bei den beschäftigten Frauen (siehe Abschnitt 3.7.3). Gründe hierfür sind zum einen in den nach wie vor bestehenden grundlegenden Einstellungen und aus der DDR nachwirkenden Handlungsmustern zu suchen. In der DDR war Vollerwerbstätigkeit sowohl staatlich erwünscht

als auch die Regel.¹⁷⁸ Zum anderen ist zu vermuten, dass die Vollerwerbsneigung gleichzeitig auf den bestehenden Einkommensrückstand im Vergleich zu Westdeutschland zurückzuführen ist. So ist bekannt, dass viele Beschäftigte in Ostdeutschland nur deshalb eine Teilzeitbeschäftigung ausüben, weil eine Vollzeitbeschäftigung nicht zur Verfügung stand.¹⁷⁹ Auf eine weitere Besonderheit ist an dieser Stelle nur hinzuweisen, da wir hierzu keine Daten erhoben haben: Teilzeitbeschäftigung ist in Ostdeutschland nicht die klassische Halbtagsarbeit, denn im Vergleich zu westdeutschen Frauen arbeiten ostdeutsche Teilzeitbeschäftigte durchschnittlich deutlich länger.¹⁸⁰

In etwa sechs von zehn Untersuchungsbetrieben gibt es Teilzeitregelungen, die allerdings jeweils nur wenige Beschäftigte – im Durchschnitt 5 bzw. 6 Beschäftigte pro Betrieb betreffen. Insgesamt arbeiten 1.196 Teilzeitbeschäftigte in 196 Betrieben, das sind rund 2% der Beschäftigten des Samples (1.196 von 71.502 Beschäftigten)¹⁸¹. Damit liegt der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in den Untersuchungsbetrieben unterhalb der Teilzeitquote in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie insgesamt (3,1% im Jahr 2000) und auch unterhalb der Teilzeitquote der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie (4,4% im Jahr 2000).¹⁸²

Die Betriebsgröße konnte als ein Faktor ermittelt werden, der die Wahrscheinlichkeit von Teilzeitarbeit in den Untersuchungsbetrieben beeinflusst – in größeren Unternehmen ist Teilzeitarbeit etwas verbreiteter als in kleinen (Tabelle 3.32). Dieser Zusammenhang ist aus der Literatur auch für westdeutsche Betriebe bekannt.¹⁸³

¹⁷⁸ Schäfer/Wahse 2001: 27; vgl. auch Nickel/Schenk 1996: 259ff.; Schilling et al. 1996: 433f., 436; Ziegler 2001: 15; ANBA 4/2000:391.

¹⁷⁹ Schäfer/Wahse 2001: 27; Ziegler 2001: 15; IAB-Betriebspanel Sachsen 2000: 29; Beckmann 1997: 636f.; Bundesanstalt für Arbeit 2000. Zum Problem von Teilzeitarbeit als Einkommens-’Falle’ siehe Keller/Seifert 2000: 298.

¹⁸⁰ Beckmann 1997: 635.

¹⁸¹ 324 Manager haben auf diese Frage geantwortet und in diesen 324 Betrieben waren zum Erhebungszeitpunkt 71.502 Arbeitnehmer beschäftigt.

¹⁸² Ziegler 2001: 62f. Im Vergleich dazu lag die Teilzeitquote im ostdeutschen verarbeitenden Gewerbe bei 7% und in Ostdeutschland insgesamt bei 16% (Westdeutschland insgesamt 21%) (Schäfer/Wahse 2001: 28; IAB-Betriebspanel Sachsen 2000: 29; Ziegler 2001: 15, 62f.).

¹⁸³ ANBA 4/2000: 391; Leber 1999: 3f.

Tabelle 3.32: Betriebe, in denen Teilzeitarbeit angeboten wird, nach Betriebsgrößenklasse (Zeilenprozente) (N=326)

Betriebsgrößenklasse	Anzahl der Betriebe mit Teilzeitarbeit	Anteil der Betriebe der jeweiligen Größenklasse mit Teilzeitarbeit in %	Anzahl der Betriebe
50 bis 99 Beschäftigte	86	57,3	150
100 bis 199 Beschäftigte	57	61,3	93
200 bis 499 Beschäftigte	30	56,6	53
500 und mehr Beschäftigte	26	86,7	30
Gesamt	199	61,0	326

Für das westdeutsche Verarbeitende Gewerbe ist zudem belegt, dass Betriebe mit einem höheren *Frauenanteil* einen höheren Nutzungsgrad von Teilzeitarbeit aufweisen, was vor allem damit zusammenhängt, dass Teilzeitbeschäftigung immer noch in der Regel von Frauen ausgeübt wird (siehe Abschnitt 3.7.3).¹⁸⁴ Der Zusammenhang zwischen betrieblichen Frauenanteil und Teilzeitarbeit spiegelt sich auch in den vorliegenden Ergebnissen wider. Die Untersuchungsbetriebe, in denen Teilzeitarbeit angeboten wird, sind im Schnitt nicht nur größer als Betriebe ohne Teilzeitarbeit, sie beschäftigen anteilig auch mehr Frauen.¹⁸⁵

Der in der Literatur belegte Zusammenhang zwischen *Qualifikationsniveau* und Teilzeitarbeit für das westdeutsche verarbeitende Gewerbe, wonach Teilzeitbetriebe ein geringeres Qualifikationsniveau aufweisen, gilt so für das vorliegende Sample nicht.¹⁸⁶ Die Differenzen hinsichtlich der Anteile an den einzelnen Qualifikationsgruppen zwischen Betrieben *mit* und *ohne* Teilzeitarbeit sind unwesentlich (siehe Tabelle A 16 im Anhang). Es ist jedoch anzunehmen, dass es sich bei der Teilzeitbeschäftigung vorrangig um Arbeitsplätze im kaufmännisch-verwaltenden Bereich mit eher niedrigeren Qualifikationsanforderungen handelt.¹⁸⁷

Insgesamt kann also in Bezug auf Ostdeutschland immer noch von einer „signifikanten Teilzeitlücke“ gesprochen werden, was auch die vorliegenden Daten deutlich zeigen. Die geringe Verbreitung der Teilzeitarbeit wird für die ostdeutsche Industrie insgesamt auch von der Literatur bestätigt.¹⁸⁸ Hier bestehen offenbar die größten Differenzen gegenüber westdeutschen

¹⁸⁴ ANBA 4/2000: 391; Leber 1999: 4.

¹⁸⁵ In Betrieben mit Teilzeitangeboten arbeiten durchschnittlich 253 Beschäftigte, davon 48 Frauen, in Betrieben ohne Teilzeitarbeit dagegen im Schnitt 167 Beschäftigte und davon 34 Frauen.

¹⁸⁶ Vgl. ANBA 4/2000: 391; IAB-Materialien 4/2000: 2; Leber 1999: 3f.

¹⁸⁷ Bisherige Befunde zeigen, dass vollzeitbeschäftigte Frauen sich durch ein deutlich höheres Qualifikationsniveau auszeichnen. Vgl. Beckmann 1997: 637; Bosch 2001: 226f.; Schilling et al. 1996: 437.

¹⁸⁸ ANBA 4/2000: 391; Leber 1999: 3.

Betrieben. Auch der Nutzungsgrad von Teilzeitbeschäftigung durch Betriebe wie auch Beschäftigte ist sehr gering. Das heißt, es gibt zwar Teilzeitarbeit, aber sie stellt immer noch eine ‚seltene Abweichung dar‘. Wie bereits eingangs dargelegt, ist Teilzeitarbeit für ostdeutsche Beschäftigte relativ unattraktiv. Dessen ungeachtet wurde in den letzten Jahren eine wachsende Verbreitung von Teilzeitbeschäftigung in ostdeutschen Betrieben beobachtet. Dieser Prozess ist allerdings kritisch zu sehen, handelt es sich hierbei häufig um unfreiwillige Teilzeitbeschäftigung (vor allem bei Frauen).¹⁸⁹ Dieser Trend einer, aus Sicht der Betroffenen ungewünschten, Umverteilung von Arbeit wird sich nach den bislang vorliegenden Prognosen fortsetzen.¹⁹⁰ Dennoch dürfte es aufgrund der insgesamt geringen Frauenbeschäftigung in der ost- und westdeutschen Metall- und Elektroindustrie auch künftig relativ enge Grenzen für Teilzeitbeschäftigung geben, es sei denn, der angemahnte Paradigmenwechsel, der die Attraktivität von Teilzeitarbeit für Männer und für qualifizierte Tätigkeiten erhöht, würde sich tatsächlich vollziehen.¹⁹¹ Bedingung hierfür wäre, dass Teilzeitbeschäftigte den Einkommensverlust bei einer reduzierten Arbeitszeit hinnehmen wollen und auch können.

3.6.4 *Regelungen zu Arbeitszeitkonten*

Arbeitszeitkonten, auf denen jeweils Plus- und Minusstunden angesammelt werden können, bilden das zentrale Element moderner Arbeitszeitflexibilisierung. Sie haben vorrangig das Ziel, kapazitive Über- oder Unterauslastung regelungs- und kostengünstig zu kompensieren, wengleich das Instrument auch Autonomiepotentiale für Beschäftigte beinhalten kann. Die in den Betrieben praktizierten Regelungen sind bisherigen Untersuchungen zufolge vielfältig.¹⁹²

Die Gemeinsamkeit besteht jedoch darin, dass die (tarifliche) Regelarbeitszeit eine Bezugsgröße darstellt, die über- und unterschritten werden kann und innerhalb eines bestimmten Zeitraumes erreicht werden soll. Die Unterschiede bestehen zum einen hinsichtlich der Zeit-

¹⁸⁹ Schäfer/Wahse 2001:27; Beckmann 1997:636ff.; Ziegler 2001: 15; Garhammer 2001: 236.

¹⁹⁰ ANBA 4/2000: 391; Engelbrech/Jungkunst 2000: 4, 2001. Nach Ansicht von Bosch (2001: 222f.) muss es keine zwangsläufige Trendfortschreibung in dieser Richtung geben, denn in den skandinavischen Ländern nimmt Teilzeitbeschäftigung wieder ab. Hier sind Frauen schon länger und vor allem durch entsprechende gesellschaftliche Rahmenbedingungen besser in den Arbeitsmarkt integriert. So gesehen wäre unter spezifischen gesellschaftlichen Bedingungen Teilzeitbeschäftigung ein temporärer (arbeitsmarktpolitischer und) gesellschaftlicher Integrationsprozess. Unterstützt würde ein solcher Prozess durch eine Verlängerung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten und eine weitere Verkürzung der Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten (Bosch 2001: 223). Hierzu auch Bosch 1996: 430f.; Lehndorff 1998: 571-575, 577.

¹⁹¹ ANBA 4/2000: 391.

¹⁹² Vgl. u.a. Bosch 2001: 225, 1996: 425f; Seifert 2001: 84-86, 2000: 242, 1998: 583-585, 1996: 442-444; Dobschat/Seifert 2001: 97f.; Lehndorff/Mansel 1999: 515; Klenner 1997: 255-258; Bispinck 1996: 414, 416f., 419; Schilling et al. 1996: 433; Hermann et al. 1999: 155-167.

elemente, die auf Konten gebucht werden: Sie resultieren aus Gleitzeit, transitorischer Mehrarbeit, aus Arbeitszeitverkürzung oder Korridormodellen. Mitunter bestehen in Betrieben auch mehrere Kontenarten gleichzeitig. Die Modelle können zum anderen bezüglich der Ausgleichszeiträume variieren – von Kurz-, Jahres- oder Langzeitkonten, wobei bislang in westdeutschen Metall- und Elektroindustriebetrieben offensichtlich mittelfristige Konten überwiegen. Kritisch wird in der Literatur diskutiert, dass viele Kontenregelungen kaum noch innerhalb eines festgelegten Zeitraumes auf Null zu bringen sind. Das heißt in der Konsequenz, dass zwar die (tarifliche) Wochenarbeitszeit als Bezugsgröße weiterbesteht, faktisch aber an Bedeutung verliert. In der betrieblichen Praxis heißt das, dass im Gegensatz zu bezahlter Mehrarbeit der Arbeitskräfteeinsatz kostengünstiger und effektiver an den betrieblichen Erfordernissen ausgerichtet werden kann. Zugleich handelt es sich bei den Plusstunden um ein nicht verzinstes Darlehen an die Betriebe. Problematisch werden diese Kontenmodelle vor allem dann, wenn bei kontinuierlicher Auslastung und zu knappen Personalressourcen wenig Möglichkeiten bestehen, die Zeitguthaben tatsächlich auch wieder abzubauen. Deutlich wurde in Untersuchungen auch, dass es auch von der Kompetenz und Durchsetzungsfähigkeit der Betriebsräte abhängt, wie Arbeitszeitkonten geführt bzw. kontrolliert werden und wie beispielsweise mit Kontoüberhängen verfahren wird.¹⁹³

Die Arbeitszeitflexibilisierung jenseits der traditionellen Konzepte ist auch in ostdeutschen Betrieben bereits weit fortgeschritten, wie unsere Ergebnisse und auch andere Untersuchungen belegen.¹⁹⁴ Gerade die oben beschriebene Problematik der Kontoüberhänge dürfte nach bisheriger Kenntnis auch in ostdeutschen Betrieben ein Problem darstellen, wie das Beispiel einer Gleitzeitregelung in einem Kurzfallstudienbetrieb zeigt.

„Ja gut, die Arbeitszeit ist immer noch geregelt nach einer Betriebsvereinbarung [...] Und die legt fest: Gleitarbeitszeit z.B. für Angestellte, Kernarbeitszeit von 9 bis 15 Uhr und Stunden ansammeln bis 20, der Rest wird dann gestrichen [...] Und da gibt es schon einige Probleme. Wenn ich mein Stundenkonto ansammle, bis 20 Stunden darf ich ansammeln. Alles, was darüber ist, wird gestrichen.“ (K12-BR)

Die Betriebe versuchen nicht nur Auftragsschwankungen, sondern auch einen vielfach zu niedrigen Personalbestand kostengünstig auszugleichen.¹⁹⁵ Hierfür sind Arbeitszeitkonten, mit häufig bis zu einem Jahr Ausgleichszeitraum, für die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie als Flexibilisierungsoption offensichtlich eminent wichtig.

¹⁹³ Vgl. u.a. Seifert 2001: 86f., 90, 1996: 49; Groß et al. 1999: 512; Klenner 1997: 261-263; Hermann et al. 1999: 156.

¹⁹⁴ Seifert 2001: 85; Artus et al. 2000: 62f.; IAB-Betriebspanel Sachsen 2000: 45.

¹⁹⁵ Artus et al. 2000: 63; Seifert 2001: 84; Bosch 1996: 426.

3.6.4.1 Verbreitung von Arbeitszeitkonten

In rund acht von zehn Untersuchungsbetrieben (79,8%) existieren Regelungen zu Arbeitszeitkonten¹⁹⁶ – entweder für die gesamte Belegschaft (ca. 56% der Betriebe) oder für einzelne Belegschaftsgruppen (rund 24% der Betriebe). Bezogen auf die Beschäftigten heißt das: fast zwei Drittel (64,8%) der Beschäftigten im Sample sind mit Arbeitszeitkonten unterschiedlicher Art konfrontiert. In etwa 4% der Betriebe ist deren Einführung bereits geplant. Für lediglich rund 16% der Betriebe ist die Einführung von Arbeitszeitkonten zur Zeit kein Thema (Tabelle 3.33).

Tabelle 3.33: Regelungen zu Arbeitszeitkonten (N=322)

	Anzahl der Betriebe (N)	%	Anzahl der Beschäftigten	%
Ja, für alle Beschäftigte	180	55,9	46.189	64,8
Ja, für einzelne Beschäftigtengruppen	77	23,9	*	*
Nein, sind aber geplant	14	4,4	*	*
Nein, sind auch nicht geplant	51	15,8	7.310	10,3
Gesamt	322	100	71.229	

* Exakte Angaben sind hierzu aus dem Datenmaterial nicht zu gewinnen.

Es wurde an anderer Stelle bereits ausgeführt, dass die Guthaben auf Zeitkonten aus unterschiedlichen Quellen stammen können. Dennoch zeigte sich in verschiedenen Untersuchungen, dass Zeitkontenmodelle vermehrt zur kostengünstigen und effektiveren Kompensation von bezahlter Mehrarbeit eingesetzt werden, so dass hier in einem gewissen Umfang von einer Substitution gesprochen werden kann.¹⁹⁷ Dieser Befund wurde durch unsere Kurzfallstudien bestätigt, wie folgende Interviewauszüge zeigen:

„Und wir haben im Hause zu der Überstundenregelung, ne Vereinbarung, wo die Stunden, die Mehrarbeitsstunden, auf Konto gefahren werden. [...] Das ist also, wenn ich jetzt Überstunden fahre, geht's aufs Konto, wird aber nicht nach Überstunde bezahlt. Sondern das ist ne Parkposition.“ (K1-BR)

„Also wir haben ein Mehrarbeitskonto, nennt sich das. Das geht von minus 76 Stunden bis plus 152.“ (K2-BR)

¹⁹⁶ Die Frage lautete: Gibt es in Ihrem Betrieb Regelungen zu Arbeitszeitkonten, also von Gleitzeit- bis hin zu Jahresarbeitszeitkonten? In einer zweiten, offenen Frage wurde der Ausgleichszeitraum erfasst. Aufgrund dieser recht weit gefassten Fragestellung kann nicht unterschieden werden, woher die auf den Konten gesammelten Arbeitstunden im einzelnen stammen.

¹⁹⁷ Lehdorff/Mansel 1999: 509. Überstunden bilden nach Seifert (2001: 86) das dominierende Zeitelement von Zeitkonten. Hierzu auch Groß et al. 1999: 510; Bosch 2001: 221, 1996:427f.

3.6.4.2 Spezifik von Betrieben mit Arbeitszeitkonten

Der bisherige Kenntnisstand die Anwendung von Arbeitszeitkonten ging dahin, dass die seit der tariflichen Arbeitszeitverkürzung nach 1984 stark zunehmenden Kontenmodelle vor allem in Großbetrieben üblich seien. Nur sie wären zu dem möglicherweise großen Aufwand für die Erfassung und Berechnung der individuellen Arbeitszeitkonten bereit und in der Lage.¹⁹⁸ Demgegenüber können wir zeigen, dass die Unterschiede zwischen den Betriebsgrößenklassen nicht (mehr) so gravierend und zudem nicht signifikant sind, *denn auch in etwa der Hälfte der Betriebe der beiden unteren Betriebsgrößenklasse wird mit Arbeitszeitkonten für alle Beschäftigte gearbeitet* (Tabelle 3.34, siehe auch Tabelle A 18 im Anhang).¹⁹⁹

Tabelle 3.34: Regelungen zu Arbeitszeitkonten nach Betriebsgrößenklasse (N=322)

	50 bis 99 Beschäftigte in %	100 bis 199 Beschäftigte in %	200 bis 499 Beschäftigte in %	500 und mehr Be- schäftigte in %	Anzahl der Betriebe
Ja, für alle Beschäftigte	51,4	51,6	67,9	70,0	180
Ja, für einzelne Beschäftigte	23,3	29,0	17,0	23,3	77
Nein, aber geplant	5,5	3,2	5,7	-	14
Nein, auch nicht geplant	19,9	16,1	9,4	6,7	51

Auch der Unterschied zwischen tarifgebundenen und nicht-tarifgebundenen Betrieben ist letztlich relativ gering. Untersuchungsbetriebe ohne Tarifbindung sind bei der Nutzung von Arbeitszeitkonten etwas zurückhaltender als tarifgebundene. Während in 85% der tarifgebundenen Betriebe Arbeitszeitkonten für alle oder einzelne Beschäftigte zur Anwendung kommen, ist das in 75% der nicht-tarifgebundenen Firmen der Fall. Allerdings gelten Regelungen zu Arbeitszeitkonten in tarifgebundenen Betrieben vergleichsweise *häufiger für alle Belegschaftsgruppen (66,9%) als in Betrieben ohne Tarifbindung (45,9%)* (Tabelle 3.35).²⁰⁰ Das könnte einerseits damit zusammenhängen, dass tarifgebundene Betriebe im Schnitt etwas größer sind als nicht-tarifgebundene und somit eher über ein etabliertes Zeitmanagement ver-

¹⁹⁸ Groß et al. 1999: 510; Hermann et al. 1999:158ff., 207; Lehndorf 2001: 382.

¹⁹⁹ Es ist jedoch anzunehmen, dass in der Betriebsgrößenklasse bis 50 Beschäftigte, die wir mit unserer Erhebung nicht erfasst haben, deutlich weniger formale Arbeitszeitkontenregelungen genutzt werden. Vgl. Groß et al. 1999: 510.

²⁰⁰ Wird noch genauer nach den *Arten der Tarifbindung bzw. den Formen der Regelung von Lohn und Gehalt* differenziert, stellt man fest, dass flächentarifgebundene Betriebe am häufigsten auf *Arbeitszeitkonten für alle Beschäftigte* (71%) zurückgreifen und Betriebe, die Lohn und Gehalt über Individualverträge regeln, am seltensten (40,5%) (siehe Tabelle 14 im Anhang.).

fügen; andererseits ist auch denkbar, dass von der Tarifbindung ein Vereinheitlichungstrend ausgeht, der auch auf Kontenregelungen Auswirkungen hat²⁰¹.

Tabelle 3.35: Regelungen zu Arbeitszeitkonten in Betrieben nach Tarifbindung (N=320)

	Tarifbindung in %		Zahl der Betriebe
	Ja	Nein	
Ja, für alle Beschäftigte	66,9	45,9	178
Ja, für einzelne Beschäftigte	18,2	29,1	77
Nein, aber geplant	3,4	5,2	14
Nein, auch nicht geplant	11,5	19,8	51
Gesamt	100	100	320

Da Arbeitszeitkonten Instrumente sind, die die Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung und insbesondere auch Mehrarbeit in den Betrieben regeln sollen, ist wenig überraschend, dass die Existenz von Betriebsräten ein wichtiger Faktor für die Einführung solcher Kontenregelungen darstellen. In der Literatur wird dazu vermutet, dass Betriebsräte über Zeitkontenregelungen Einfluss auf die Praxis der flexiblen Arbeitszeitgestaltung zu nehmen versuchen.²⁰² Darüber hinaus ist auch bekannt, dass gerade bei Fragen der Einhaltung von definierten Arbeitszeitstandards Betriebsräte eine wichtige Rolle spielen.²⁰³ Unsere Ergebnisse bestätigen, dass in Betrieben mit Betriebsrat signifikant häufiger Arbeitszeitkonten eingerichtet sind als in vertretungsfreien Untersuchungsbetrieben (Tabelle 3.36).

Tabelle 3.36: Regelungen von Arbeitszeitkonten in Betrieben mit bzw. ohne Betriebsrat (N=322)

	Betriebsrat vorhanden in %		Zahl der Betriebe
	Ja	Nein	
Ja, für alle Beschäftigte	62,3	43,6	180
Ja, für einzelne Beschäftigte	22,6	26,4	77
Nein, aber geplant	3,3	6,4	14
Nein, auch nicht geplant	11,8	23,6	51
Gesamt	100	100	322

Der quantitative Befund spiegelt sich auch in unseren Kurzfallstudien wider. Betriebsräte versuchen hierbei offenbar nicht nur den Verlust der Einflussosphäre Mehrarbeit zu kompensieren. Die Strategie, bezahlte Mehrarbeit auf ein möglichst geringes Maß zu begrenzen und da-

²⁰¹ Lehdorff 2001: 382f.

²⁰² Groß et al. 1999: 510; vgl. auch Lehdorff 2001: 382f.; Lehdorff/Mansel 1999

²⁰³ Hermann et al. 1999: 158ff.; Artus et al. 63ff.

für Freizeitausgleich festzuschreiben, ist letztlich auch ein Mittel innerbetrieblicher Beschäftigungssicherung und damit gerade für ostdeutsche Betriebsräte ein zentrales Anliegen.

„So, und nun ist unser Wunsch, soviel wie möglich geleistete Mehrarbeit in Freizeitguthaben umzuwandeln. Und der Wunsch der Geschäftsleitung ist eben, ich bezahl das, aus den Augen aus dem Sinn. Tarifvertraglich herrscht eine Grenze. Das sind die ominösen 16 Stunden, also zwei Arbeitstage im Monat, die bezahlt werden dürfen. Alles andere, was darüber hinaus geht, muss zwingend in Freizeit abgegolten werden. Da ist nun ein Wunsch von uns, diese 16-Stunden-Grenze auf 8 runter zu drücken. Das ist uns allerdings noch nicht gelungen.“ (K9-BR)

Der Betriebsratseinfluss bleibt auch dann erhalten, wenn mehrere Variablen gleichzeitig geprüft und kontrolliert werden (logistische Regression). Das heißt, dass letztlich der oben beschriebene Überstundenausgleich durch 'Freizeit' bzw. die Wahloption 'Freizeit oder Bezahlung' - als eine zentrale Quelle von Zeitguthaben - sowie die Existenz eines Betriebsrates die Wahrscheinlichkeit von Arbeitszeitkonten in den Untersuchungsbetrieben erhöhen (Tabelle A 18 im Anhang). Es bleibt die Frage, wie dies inhaltlich zu interpretieren ist: Aus westdeutschen Unternehmen ist bekannt, dass mit weitreichenden und komplexen Arbeitszeitflexibilisierungsmodellen auch ein höherer Verwaltungsaufwand verbunden ist.²⁰⁴ Dieser Regulierungsaufwand kann am ehesten in Betrieben geleistet werden, die über ein entsprechendes Personalmanagement verfügen, was am häufigsten auf größere Betriebe zutrifft. Warum die Betriebsgröße in den untersuchten Betrieben keinen signifikanten Einfluss hat, kann anhand der vorliegenden Daten nicht geklärt werden. Hierzu bedürfte es einer detaillierten Analyse der in den Betrieben gängigen Praxis von Zeitkontenregelungen. Es wäre zu prüfen, ob tatsächlich formalisierte Verfahrensregeln existieren, die geeignet sind, Zeitguthaben zu steuern und zu kontrollieren oder ob Zeitkonten lediglich eine bloße Umetikettierung von Überstunden sind.²⁰⁵

3.6.4.3 Ausgleichszeiträume von Arbeitszeitkonten

Anhand der *Ausgleichszeiträume* für Arbeitszeitkonten bestätigt sich nochmals, wie weit die Arbeitszeitflexibilisierung in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie vorangeschritten ist: Es überwiegen eindeutig mittelfristige Ausgleichszeiträume (Tabelle 3.38) wie auch in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie.²⁰⁶

²⁰⁴ So kommen Hermann et al. (1999: 207) zu dem Schluss: „Je flexibler betriebliche Arbeitszeitmodelle werden, je näher sie also dem betriebswirtschaftlichen Ideal der passgenauen bedarfsbezogenen Allokation von Arbeitszeit eines jeden Beschäftigten kommen, desto komplexer wird ihr Regulierungsaufwand.“. Vgl auch Groß et al. 1999.

²⁰⁵ Lehdorff/Mansel 1999: 518f.

²⁰⁶ Seifert 2001: 34.; Klenner 1997: 256.

Tabelle 3.37: Ausgleichszeiträume für Arbeitszeitkonten (N=255)

	Ausgleichszeiträume	Anzahl der Betriebe	%
Kurzfristige Konten (9,4%)	Bis zu 1 Monat	8	3,1
	Bis zu 3 Monaten	16	6,3
Mittelfristige Konten (70,5%)	6 Monate	22	8,6
	Mehr als 6 Monate bis unter 1 Jahr	2	0,8
	1 Jahr	148	58,0
	Mehr als 1 Jahr bis zu 2 Jahren	8	3,1
Langfristige Konten (19,6%)	Kein Zeitraum festgelegt, unbegrenzter Zeitraum	37	14,5
	Lebenszeitkonten	1	0,4
	Nach Bedarf, flexibel gehandhabt	4	1,6
	Zeitkonten müssen gar nicht ausgeglichen werden	8	3,1
	Sonstiges	1	0,4

Die Zeitspanne von 6 Monaten bis zu einem Jahr erweist sich als der häufigste Ausgleichszeitraum (in fast sechs von zehn Untersuchungsbetrieben). Kurzfristige Ausgleichsfristen (bis zu 3 Monaten) sind dagegen mit etwa 9,4% der Betriebe eher selten. Hierbei dürfte es sich in der Regel um Gleitzeitkonten handeln. Bemerkenswert ist, dass in 37 (14,5%) Untersuchungsbetrieben bereits ein „unbegrenzter Ausgleichszeitraum“ gilt bzw. keine Ausgleichsfrist festgelegt ist. In 12 Firmen müssen Zeitkonten „gar nicht“ ausgeglichen werden bzw. der Ausgleich erfolgt „flexibel, nach Bedarf“. Dies könnte ein Hinweis dafür sein, dass der Flexibilisierungsprozess weiter in Richtung Langzeitkonten und auch Vertrauensarbeitszeit tendiert. Hinweise hierfür haben wir auch in den qualitativen Kurzfallstudien gefunden.

„Also, wir haben prinzipiell erstmal eine flexible Arbeitszeitregelung für die gesamte Belegschaft. Angefangen mit Gleitzeit für die Angestellten '92 und '94 dann eigentlich ausgedehnt auf die gesamte Belegschaft, Zeitkonten, wobei wir dort auch erstmal, sagen wir mal, Erfahrungen gesammelt haben, was so diese Obergrenzen angeht, was Ausgleichszeiträume angeht. Wir haben tariflicherseits zu dem damaligen Zeitpunkt ein halbes Jahr Ausgleichszeitraum gehabt. Das war viel zu wenig, weil wir natürlich gerade bei den Großprojekten entweder sehr lange zu tun haben oder auch mal sehr lange eben nix zu tun haben. Wir haben das dann auch intern mit Zustimmung des Betriebsrats ein bisschen aufgeweicht, haben ein Jahr damals gemacht. Mittlerweile muss ich sagen, ist das eine Art Ausgleichszeitraum, wo auch nicht ganz so genau auf die Noten geguckt wird. Solange wie das alles keine Riesendimensionen annimmt, dass also die Stunden uns weglafen nach oben oder nach unten, ist da eigentlich so ein bisschen Gentlemen's Agreement, dass wir eigentlich den Ausgleichszeitraum als solches gar nicht betrachten.“ (K4-M)

Bei den unterschiedlichen Ausgleichsfristen konnte kein signifikanter Unterschied zwischen tarifgebundenen und Betrieben ohne *Tarifbindung* oder zwischen einzelnen *Betriebsgrößenklassen* festgestellt werden. Auch die Existenz von *Betriebsräten* hat keinen signifikanten Einfluss.

Insgesamt haben Regelungen zu (meist mittelfristigen) Arbeitszeitkonten sowohl in bezug auf die Betriebe als auch auf die Beschäftigten eine weite Verbreitung in den ostdeutschen Betrieben gefunden. Bestätigt werden diese quantitativen Ergebnisse auch durch die Resultate der parallel im Projekt durchgeführten qualitativen Kurzfallstudien. Kritisch gilt es Folgendes anzumerken: Was auf der einen Seite ein Flexibilitätpotential für die Betriebe darstellt und auch mehr zeitliche Selbstbestimmung für die Arbeitnehmer beinhalten kann, bedeutet auf der anderen Seite, dass auf diese Weise klassische Überstundenregelungen mit ihren Mehrverdienstmöglichkeiten für Arbeitnehmer einen Bedeutungsverlust erleiden. Betriebsräte verlieren damit auch ein wichtiges innerbetriebliches Druckmittel. Hinzu kommt, dass es sich bei der Mehrzahl der Arbeitszeitkontenmodelle um ein tariflich (und mitunter auch betrieblich) wenig geregeltes Terrain handelt.²⁰⁷ Das erhöht zum einen die Bedeutung von kompetenten und durchsetzungsstarken Betriebsräten; von ihnen hängt offensichtlich mit ab, ob und wie Arbeitszeitflexibilisierung in den Betrieben geregelt ist. Und es erhöht zum anderen auch die Gefahr betriebszentrierter, vom Flächentarif abgekoppelter, Flexibilisierungsstrategien.²⁰⁸ Auf einen weiteren Aspekt soll an dieser Stelle aufmerksam gemacht werden. In der Literatur wird immer wieder darauf verwiesen, dass flexible Arbeitszeitregelungen, wie sie die verschiedenen längerfristigen Kontenmodelle darstellen, unter bestimmten Bedingungen eine tarifliche Arbeitszeitverkürzung konterkarieren bzw. eine sukzessive informelle Verlängerung der Arbeitszeit nach sich ziehen könnten.²⁰⁹ Die ohnehin durchschnittlich höhere Wochenarbeitszeit in den Untersuchungsbetrieben könnte somit wahrscheinlich effektiv noch höher ausfallen (Abschnitt 3.6.1).

3.6.5 Mehrarbeit

Die bezahlte Mehrarbeit gehört zu den klassischen Instrumenten der Variabilisierung der Arbeitszeit bzw. Produktionsflexibilisierung, mit deren Hilfe Auftragsschwankungen, Produktionsablaufstörungen oder kurzfristiger Personalbedarf kompensiert und Betriebsnutzungszeiten ausgedehnt werden können. Zwar entstehen den Betrieben hierdurch erhöhte Lohnkosten, insgesamt jedoch hat sich dieses Mittel aus der Sicht der Betriebe wie auch der Beschäftigten bewährt. Aus der Sicht der Betriebsräte handelt es sich bei Mehrarbeit zudem um ein zentrales Verhandlungsmittel, da sie zustimmungspflichtig ist. Angesichts hoher Arbeitslosigkeit

²⁰⁷ Eine Ausnahme bilden die Ausgleichsregelungen für IRWAZ. Vgl. hierzu auch ISO-Informationen 2000, Nr. 12, S. 12.

²⁰⁸ ISO-Informationen 2000, Nr. 12, S. 9f.; Hermann et al. 1999: 175; Groß et al. 1999: 510; Klenner 1997: 258ff.; Bispinck 1996: 421f.; Seifert 1996: 446.

²⁰⁹ Seifert 2001: 87; Artus et al. 2000: 63ff.; Bielenski 2000: 234; Hermann et al. 1999: 138; Lehndorf/Mansel 1999: 514, 516; Bosch 1996: 428.

sind definitorische (bezahlte) Überstunden allerdings umstritten, vor allem dann, wenn die Ausnahme zur Regel wird und regelmäßige Überstunden das individuelle Arbeitszeitvolumen erhöhen. Der Flächentarifvertrag begrenzt daher Mehrarbeit (10h in der Woche, 20h im Monat) und räumt die Möglichkeit ein, entsprechend den betrieblichen Bedingungen, die geleistete Mehrarbeit durch bezahlte Freistellung (transitorische Mehrarbeit) auszugleichen.²¹⁰ Dieser Freizeitausgleich soll die Mehrarbeit auf einem niedrigen Niveau halten und Neueinstellungen befördern. Neben den transitorischer (beschäftigungsneutraler) und definitiver (beschäftigungsmindernder) wird vielfach auch Mehrarbeit unentgeltlich geleistet, die ebenfalls beschäftigungsmindernd wirken.²¹¹

Das Ausmaß an formalisierter Mehrarbeit, das haben Studien in westdeutschen Betrieben ergeben, wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. So greifen größere Betriebe eher auf formale Überstunden zurück als kleine.²¹² Aber wie bereits oben beschrieben wurde, wirken sich auch andere Zeitflexibilisierungsinstrumente (wie Kontenregelungen) auf das Überstundenvolumen aus.²¹³ Allerdings ist es offenbar so, dass Überstunden häufig ausbezahlt werden, selbst wenn in den meisten Betrieben Freizeitausgleich wählbar ist. Überstunden als Einkommensbestandteil spielen demnach immer noch eine wichtige Rolle.²¹⁴ Beobachtet wird aber auch ein „Trend zu unbezahlter Mehrarbeit“.²¹⁵

Es liegt, wie bereits im Abschnitt zu den Arbeitszeitkonten dargelegt wurde, auch im finanziellen Interesse der Betriebe, bezahlte Mehrarbeit bzw. Mehrarbeitszuschläge abzubauen. Die Variabilisierung der individuellen Arbeitszeit, z.B. durch Verringerung der Kernarbeitszeit bei Gleitzeitmodellen oder die Neudefinition betrieblicher Rahmenarbeitszeiten²¹⁶ sowie Arbeitszeitkonten, bieten hier entsprechende Möglichkeiten.²¹⁷

²¹⁰ Laut Manteltarifvertrag (beispielhaft Manteltarifvertrag für die Arbeiter in der sächsischen Metall- und Elektroindustrie vom 1.4.1991, in der Fassung vom 1.5. 1997, § 5) können für einzelne Beschäftigte oder Gruppen auch mehr als 20h vereinbart werden. Bei mehr als 16 Mehrarbeitsstunden im Monat kann der Arbeitnehmer die Abgeltung durch bezahlte Freistellung von der Arbeit verlangen, soweit dem nicht dringende betriebliche Belange entgegenstehen.

²¹¹ Vgl. hierzu u.a. Groß et al. 1999: 506; Seifert 2000: 240; Schilling et al. 1996: 434.

²¹² Hermann et al. 1999: 96.

²¹³ Vgl. hierzu u.a. Seifert 2001: 86, 2000: 241, 1996: 443; Groß et al. 1999: 510f.; Lehndorff/Mansel 1999: 514f.

²¹⁴ Hermann et al. 1999: 110; Lehndorff/Mansel 1999: 519.

²¹⁵ IAB-Betriebspanel Sachsen 2000: 44.

²¹⁶ Der Gesetzgeber bietet hier den größten Spielraum an: die Obergrenze liegt laut Gesetz bei 10 Stunden täglich bzw. 60 Wochenstunden; vgl. hierzu auch Bosch 1996: 425.

²¹⁷ Ein anderer Vorschlag wurde in der Frankfurter Erklärung von Gesamtmetall (1997) gemacht: „Ein moderner Tarifvertrag muß ermöglichen, daß die Mitarbeiter bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens, ihren Arbeitsplatz und ihr Einkommen auch durch vorübergehende verlängerte Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich sichern können.“

3.6.5.1 Verbreitung von Mehrarbeit und deren Einflussfaktoren

Überstunden stellen auch in Ostdeutschland einen wesentlichen Flexibilitätspuffer für die Betriebe dar. So wurden in 90% der Untersuchungsbetriebe Überstunden geleistet, in gut einem Drittel sogar 'regelmäßig' und in 56% 'fallweise' (Tabelle 3.39).

Tabelle 3.38: Überstunden nach Betrieben (N=323)

	Anzahl der Betriebe (N)	%
Ja, regelmäßig	111	34,4
Ja, fallweise	182	56,3
Nein	30	9,3
Gesamt	323	100

Einer weit verbreiteten Auffassung zufolge sind zumindest formalisierte, d.h. angeordnete und bezahlte Überstunden in Großbetrieben eher anzutreffen als in kleinen. Da es in der Arbeitszeitforschung schwierig ist, die informelle Mehrarbeit exakt zu erfassen, haben wir uns bei unserer Erhebung auf die Unterscheidung von fallweise angeordneter und regelmäßiger Mehrarbeit beschränkt. Erwartungsgemäß ist die regelmäßige Mehrarbeit in den größeren Betrieben verbreiteter und die fallweise angeordnete in den Kleinbetrieben (Tabelle 3.39). Interessant ist aber dennoch, dass in rund 30% bis 35% der Klein- und kleinen Mittelbetriebe regelmäßig Mehrarbeit geleistet wird.

Tabelle 3.39: Überstunden nach Betriebsgrößenklasse (N=323)

Überstunden	50 bis 99 Beschäftigte in %	100 bis 199 Beschäftigte in %	200 bis 499 Beschäftigte in %	500 und mehr Beschäftigte in %	Anzahl der Betriebe
Ja, regelmäßig	29,7	34,8	39,6	46,7	111
Ja, fallweise	61,5	58,7	47,2	40,0	182
Nein	8,8	6,5	13,2	13,3	30
Gesamt %	100	100	100	100	
Anzahl der Betriebe	148	92	53	30	323

Hierin drückt sich offenbar die zurückhaltende Personaleinstellungspolitik der ostdeutschen Betriebe aus. Nach den umfangreichen und mit großen Spannungen verbundenen Personalreduzierungen im Zuge der Privatisierung Anfang der 1990er Jahre sind Entlassungen für viele ostdeutsche Unternehmen traumatisch besetzt. Um den demoralisierenden Effekt auf die mühsam wieder aufgebaute soziale Kohäsion in den Betrieben zu vermeiden, lässt man lieber

mehr Überstunden arbeiten und beschäftigte Leiharbeiter (siehe Abschnitt Leiharbeiter), als Personal einzustellen, dass eventuell bei den nächsten Marktschwankungen wieder entlassen werden müsste.²¹⁸

Evident scheint der Zusammenhang zwischen konjunktureller Entwicklung und Überstunden zu sein, wenn man davon ausgeht, dass die Betriebe auch bei wachsender Konjunktur nur zögerlich neues Personal einstellen und eher mit einer Personalunterdeckung arbeiten. Der signifikante Zusammenhang zwischen Überstunden und *Auftragslage* sowie *Marktentwicklung* in unseren Ergebnissen erhärtet diese Vermutung: in Betrieben mit einer sehr guten Auftragslage und mit einem wachsenden Markt in den letzten Jahren (1998-2000) wird signifikant häufiger 'regelmäßig' Mehrarbeit geleistet als in anderen Betrieben (Tabelle 3.40 und Tabelle 3.41).

Tabelle 3.40: Überstunden nach Auftragslage (N=321)

Überstunden	Beurteilung der Auftragslage in den letzten Jahren (1998-2000)					Anzahl der Betriebe
	Sehr gut in %	Gut in %	Befriedigend in %	Unbefriedigend in %	Sehr unbefriedigend in %	
Ja, regelmäßig	52,0	25,5	36,2	9,5	-	111
Ja, fallweise	44,1	65,0	56,9	66,7	-	182
Nein	3,9	9,5	6,9	23,8	(100,0%)	30
Gesamt %	100	100	100	100	100	
Anzahl der Betriebe	102	137	58	21	3	321

Tabelle 3.41: Überstunden nach Marktlage (N=319)

Überstunden	Marktlage in den letzten Jahren (1998-2000)				Anzahl der Betriebe
	Wachsend in %	Unverändert, stabil in %	Uneinheitlich, turbulent in %	Schrumpfend in %	
Ja, regelmäßig	40,6	24,4	31,4	20,0	111
Ja, fallweise	52,6	61,0	62,7	60,0	179
Nein	6,8	14,6	5,9	20,0	29
Gesamt %	100	100	100	100	
Anzahl der Betriebe	192	41	51	35	319

Zwischen der *Art der Märkte* (lokal/regional, national bzw. international) und der geleisteten Mehrarbeit lässt sich ebenfalls ein signifikanter Zusammenhang ausmachen: Betriebe, die auf

²¹⁸ Behr 2000: 88, 91, 113; Behr/Engel 2001: 258ff., 264ff.

internationalen Märkten tätig sind, haben den vergleichsweise größten Anteil an Betrieben mit 'regelmäßiger' Mehrarbeit (Tabelle 3.42). Hierin spiegelt sich allerdings auch der oben beschriebene spezifische Betriebsgrößeneffekt wider.

Tabelle 3.42: Überstunden nach dem Markt der wichtigsten Produktgruppe (N=322)

Überstunden	Markt der wichtigsten Produktgruppe			Anzahl der Betriebe
	Lokal / regional in %	National in %	International in %	
Ja, regelmäßig	23,1	29,6	43,3	111
Ja, fallweise	61,5%	59,2	51,2	181
Nein	15,4	11,2	5,5	30
Gesamt %	100	100	100	
Anzahl der Betriebe	26	169	127	322

Die Gruppe der Betriebe, in denen 'regelmäßig' Überstunden anfallen, lässt sich demnach wie folgt charakterisieren: es handelt sich eher um größere Betriebe, die eine sehr gute Auftragslage vorweisen können, auf internationalen sowie wachsenden Märkten agieren und offensichtlich zögern, dementsprechend neues Personal einzustellen. Die Betriebe, in denen 'fallweise' Überstunden geleistet werden, sind dagegen heterogener.

3.6.5.2 Anzahl der Überstunden im September 2000

Die Verbreitung von Mehrarbeit sagt natürlich noch nichts darüber aus, in welchem *Umfang* das Instrument genutzt wird. Deshalb wurden die Betriebe nach der Zahl der Überstunden gefragt, die im September 2000 tatsächlich angefallen sind. Von den insgesamt 293 Untersuchungsbetrieben, in denen entweder 'regelmäßig' oder 'fallweise' Überstunden geleistet werden (Tabelle 3.39, oben), gaben 175 die genaue Überstundenzahl für den Monat September 2000²¹⁹ an. Insgesamt wurden in diesem Zeitraum in den 175 Betrieben 135.641 Überstunden geleistet, das entspricht durchschnittlich 3,8h pro Mitarbeiter und Monat.²²⁰

Zwischen den *Betriebsgrößeklassen* zeichnen sich hierbei Unterschiede im Mehrarbeitsvolumen ab (Tabelle 3.43). Hier wird deutlich, dass in Betrieben der größten Betriebsgröß-

²¹⁹ Der Monat September wurde ausgewählt, weil er, betrachtet man alle spezifischen saisonalen Schwankungen, gewissermaßen einen relativ durchschnittlichen Monat darstellt; auch statistische Erhebungen beziehen sich häufig auf den Monat September.

²²⁰ Laut Gesamtmetall (2001) wurden zum Beispiel im dritten Quartal 2000 in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie 1,1 Überstunden je Mitarbeiter und Woche angegeben, was einer monatlichen Mehrarbeit je Mitarbeiter von 4,4h entspräche und damit über dem Volumen in den Untersuchungsbetrieben liegt. Bauer et al. (2002: 87f.) geben für das verarbeitende Gewerbe in Ostdeutschland 12,2h pro Beschäftigten und Monat für das Jahr 2001 an, davon 4,1 bezahlte Überstunden.

klasse durchschnittlich die wenigsten Überstunden je Beschäftigten geleistet werden, gefolgt von Betrieben der kleinsten Betriebsgrößenklasse. Die meisten Überstunden fallen im Durchschnitt in den Betrieben mit 200 bis 499 Beschäftigten an. Das Phänomen der relativ ungleichen Verteilung ist auch aus westdeutschen Betrieben bekannt.²²¹

Tabelle 3.43: Anzahl der Überstunden je Betrieb und je Beschäftigten im September 2000 nach Betriebsgrößenklasse (N=175)

Betriebsgrößenklasse	Anzahl der Betriebe	Mehrarbeitsvolumen insgesamt in h	Durchschnittliche Überstundenanzahl je Betrieb in h	Durchschnittliche Überstundenanzahl je Beschäftigten in den Betrieben in h
50 bis 99 Beschäftigte	86	19.358	225	3,2
100 bis 199 Beschäftigte	55	35.925	653	4,8
200 bis 499 Beschäftigte	20	43.116	2.156	7,2
500 u. mehr Beschäftigte	14	37.242	2.660	2,4
Gesamt	175	135.641	775	3,8

Betrachtet man die Betriebe, in denen 'regelmäßig' und 'fallweise' Überstunden anfallen, getrennt voneinander, ergibt sich ein interessantes Bild: Zunächst ist die durchschnittliche Überstundenanzahl je Beschäftigten mit 5,3h in den Betrieben mit 'regelmäßiger' Mehrarbeit erheblich höher als in den Betrieben mit 'fallweiser' Mehrarbeit (2,1h), (Tabelle 3.44).²²²

Tabelle 3.44: Überstundenanzahl je Beschäftigten im September 2000 nach 'regelmäßiger' und 'fallweiser' Mehrarbeit und nach Betriebsgrößenklasse (N=74)

Betriebsgrößenklasse	Betriebe, in denen <i>regelmäßig</i> Überstunden geleistet werden		Betriebe, in denen <i>fallweise</i> Überstunden geleistet werden	
	Anzahl der Betriebe	Durchschnittliche Überstundenanzahl je Beschäftigten in h	Anzahl der Betriebe	Durchschnittliche Überstundenanzahl je Beschäftigten in h
50 bis 99 Beschäftigte	31	4,7	55	2,3
100 bis 199 Beschäftigte	25	7,2	30	2,8
200 bis 499 Beschäftigte	10	10,8	10	2,9
500 und mehr Beschäftigte	8	3,1	6	1,0
Gesamt	74	5,3	110	2,1

²²¹ Hermann et al. 1999: 99.

²²² Hinzu kommt, dass die Abweichungen vom Mittelwert (5,3h und 2,1h) innerhalb der beiden Gruppen ganz unterschiedlich variieren. Bei den Untersuchungsbetrieben mit 'regelmäßiger' Mehrarbeit reicht die durchschnittliche Überstundenanzahl im September 2000 von 3,1h in Großbetrieben bis zu fast 11h in Betrieben mit 200 bis 499 Beschäftigten. Dagegen ist die Variationsbreite in den Firmen mit 'fallweiser' Mehrarbeit zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen vergleichsweise gering.

Wenn die durchschnittliche Repräsentanz des Monats September unterstellt wird, dann heißt das, dass in der einen Gruppe von Untersuchungsbetrieben eben nicht nur regelmäßig, sondern auch regelmäßig gravierend mehr Überstunden geleistet werden als in den anderen Betrieben. Es lässt zudem vermuten, dass es sich hierbei weniger um Überstunden handelt, die aus Auftragsschwankungen resultieren, sondern die vielmehr mit einer Personalunterdeckung zusammenhängen.

In Bezug auf die *Tarifbindung* zeigen sich zwischen den Betrieben mit 'regelmäßiger' Mehrarbeit ebenfalls Unterschiede bei der Anzahl an Überstunden je Beschäftigten: In den Betrieben ohne Tarifbindung ist die durchschnittliche Überstundenanzahl je Mitarbeiter mit 8h deutlich höher als in tarifgebundenen Betrieben (4,1 Überstunden je Beschäftigten). Bei dem Faktor *Betriebsrat* wird deutlich, dass in Betrieben mit 'regelmäßiger Mehrarbeit' und mit einem Betriebsrat, die Beschäftigten im Schnitt 5 Überstunden im September 2000 geleistet haben und in Betrieben ohne Betriebsrat 7,5 Überstunden. Der Tarif- wie auch der Betriebsratseffekt sind insofern bemerkenswert, als sich dahinter weniger ein Betriebsgrößeneffekt verbirgt. Vielmehr - so könnte vermutet werden - wird in tarifgebundenen bzw. in Betrieben mit Betriebsrat die Mehrarbeitspraxis restriktiver gehandhabt als in anderen Betrieben bzw. stärker auf Neueinstellungen geachtet.

3.6.5.3 Formen des Ausgleichs für Mehrarbeit

Wie eingangs ausgeführt, ist es für die beschäftigungspolitischen Wirkungen von Mehrarbeit entscheidend, *ob Mehrarbeit finanziell oder durch Freizeit kompensiert* wird (oder unentgeltlich erfolgt). Dies ist insbesondere deshalb bedeutend, weil – wie oben dargestellt – das Mehrarbeitsvolumen in den Untersuchungsbetrieben mit 'regelmäßiger' Mehrarbeit überdurchschnittlich hoch ist. Auf die Frage, ob die Überstunden im Betrieb ausbezahlt oder in Freizeit ausgeglichen werden, ergab sich folgendes: in gut einem Viertel der Betriebe werden die Überstunden 'generell ausbezahlt', in etwa 19% der Betriebe erfolgt 'ausschließlich ein Freizeitausgleich' und in gut jedem zweiten Betrieb ist 'beides möglich'²²³. Der Anteil an Untersuchungsbetrieben mit Wahloption ('beides möglich') ist damit etwas geringer als in

²²³ Wie die Wahlmöglichkeit von Freizeitausgleich oder Überstundenbezahlung in den Betrieben tatsächlich gehandhabt wird, darüber kann hier keine Aussage gemacht werden. Aus westdeutschen Betrieben ist bekannt, dass in dem größten Teil der Betriebe tatsächlich eine Wahlmöglichkeit ohne Beschränkungen besteht. In den übrigen Betrieben wird die Wahlfreiheit erst ab einer definierten Stundenzahl gewährt, wobei in Anlehnung an die tarifliche Regelung die Variante der Wählbarkeit „ab der 16. Mehrarbeitsstunde“ am häufigsten zur Anwendung kommt (Hermann et al. 1999: 101).

westdeutschen Betrieben.²²⁴ Bezieht man diese Aussage auf die Mitarbeiter in diesen Untersuchungsbetrieben, dann gilt für deutlich mehr als die Hälfte der Beschäftigten die Wahloption ('beides möglich'), (Tabelle 3.45).

Tabelle 3.45: Ausgleich von Überstunden nach Betrieben und Beschäftigten (Spaltenprozent) (N=291)

Überstundenausgleich	Anzahl der Betriebe	Anteil der Betriebe in %	Beschäftigte in den Betrieben	Anteil der Beschäftigten in %
Generell ausbezahlt	78	26,7	14.574	22,6
Ausschließlich Freizeitausgleich	55	18,8	11.442	17,8
Beides möglich	152	52,1	36.725	57,4
Anderes*	7	2,4	1.638	2,5
Gesamt	292	100	64.379	100,3 (=100)

* 7 Manager haben die Antwortkategorie ‚Anderes‘ gewählt, die keine nähere Klassifizierung zuließ.

Klassifiziert man die Betriebe je nach den vorgesehenen Ausgleichsmöglichkeiten, so zeigen sich hinsichtlich der *Tarifbindung* und der *Betriebsgrößenklasse* ebenfalls interessante Abweichungen. Zwar ist in den *tarifgebundenen* wie auch in den *nicht-tarifgebundenen* Untersuchungsbetrieben die Wahloption ('beides möglich') die am häufigsten praktizierte Ausgleichsregelung für Überstunden. Bei den tarifgebundenen Betrieben ist jedoch Anteil derjenigen mit Wahloption mit 60% höher als in den Betrieben ohne Tarifbindung (47%) (Tabelle 3.46). Allerdings ist dieser Unterschied weit weniger gravierend als vermutet. Man könnte daraus schließen, dass die (nach dem Tarifvertrag zulässige) Wahlmöglichkeit des Überstundenausgleichs für viele Betriebe, ob tarifgebunden oder nicht, eine Regelungsoption darstellt, die den betrieblichen Flexibilisierungserfordernissen weitgehend entspricht.

Tabelle 3.46: Ausgleich von Überstunden nach Tarifbindung (Zeilenprozent) (N=283)

Tarifbindung	Überstundenausgleich			Zahl der Betriebe
	Generell ausbezahlt in %	Ausschließlich Freizeitausgleich in %	Beides möglich in %	
Betriebe mit Tarifbindung	22,7	17,2	60,2	128
Betriebe ohne Tarifbindung	31,6	21,3	47,1	155

²²⁴ Nach einer Erhebung von Hermann et al. (1999: 101) bestand in 72% der westdeutschen Untersuchungsbetriebe die Wahloption.

Weniger überraschend ist dagegen, dass die *Großbetriebe* mit 500 und mehr Beschäftigten mit 64% den vergleichsweise größten Anteil an Betrieben mit Wahloption haben; auch westdeutsche Großbetriebe greifen häufiger auf diese Option der Ausgleichsregelung zurück.²²⁵ Während jedoch westdeutsche Metall- und Elektroindustriebetriebe der mittleren Größenklassen eher den ausschließlichen Freizeitausgleich vorziehen und Kleinbetriebe die generelle Bezahlung bevorzugen, zeigt sich in den Untersuchungsbetrieben ein anderes Bild: Zwischen den kleinen und mittelgroßen Untersuchungsbetrieben (mit weniger als 500 Beschäftigten) bestehen hinsichtlich der Präferenz für eine der drei Überstundenausgleichsregelungen nur geringe Unterschiede. In rund 50 bis 55% dieser Betriebe existiert ebenfalls die Wahlmöglichkeit, etwa jeweils 27% bis 28% praktizieren eine generelle Bezahlung und ausschließlicher Freizeitausgleich kommt in rund 18% bis 22% zur Anwendung (Tabelle 3.47).

Tabelle 3.47: Ausgleich von Überstunden nach Betriebsgrößenklasse (Zeilenprozente)
(N=285)

Betriebsgrößenklasse	Überstundenausgleich			Zahl der Betriebe
	Generell ausbezahlt in %	Ausschließlich Freizeitausgleich in %	Beides möglich in %	
50 bis 99	27,5	22,1	50,4	131
100 bis 99	28,2	17,6	54,1	85
200 bis 499	27,3	18,2	54,5	44
500 und mehr	24,0	12,0	64,0	25

3.6.5.4 Exkurs: Betriebliche Praxis der Mehrarbeitszuschläge

Seit jeher haben die Gewerkschaften versucht, ‚Überstunden‘ teuer zu machen. In allen Tarifverträgen finden sich dazu Regelungen, die die angeordnete Mehrarbeit von der ersten Stunde an mit 20% (z.B. im Tarifgebiet Mecklenburg-Vorpommern) oder – meistens – 25 % Aufschlag versieht. Diese Mehrkosten steigen je nach Anzahl und Lage der Überstunden (z.B. Nacht oder Feiertag) in verschiedenen Staffeln bis auf 150 % und sollen Überstunden auf ein unerlässliches Minimum begrenzen. Die regulatorische Intention der Verteuerung von Mehrarbeit zielt zum einen auf den Schutz vor individueller Überforderung – durch den Betrieb bzw. durch sich selbst - zum anderen und vor allem auf die Transformation von betrieblicher Mehrarbeit in Neueinstellungen. Aus Zeitgründen konnte die betriebliche Praxis der Überstundenzuschläge im Rahmen dieser Studie nicht auf der breiten Basis des quantitativen Sam-

²²⁵ Hermann et al. 1999: 101.

ples eruiert werden. Aus den Kurzfallstudien und aus der zum Thema vorliegenden Forschungsliteratur geht aber hervor, dass es einen eindeutigen Trend zur Vermeidung der Überstundenzuschläge gibt. Dies geschieht auf zweierlei Weise: zum einen durch schlichte Nichtbeachtung der Tarifbestimmungen in der Alltagspraxis, zuweilen auch von den Betriebsräten offiziell gebilligt im Rahmen von sogenannten ‚Überlebenspakten‘, zum anderen durch die fast flächendeckende Einführung von Arbeitszeitkonten, die als Zeitpuffer und universelles Flexibilisierungsinstrument faktisch ganz aus der Zuschlagsgeltung herausgenommen sind. So wird in der Literatur konstatiert, dass Zeitkontenregelungen ein kostengünstigeres ‚funktionales Äquivalent‘ zu Mehrarbeit bilden, weil in der Regel Überstundenzuschläge entfallen.²²⁶ Das ist meistens dann der Fall, „[...] wenn die effektive Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum zwar den Durchschnitt der tariflich vereinbarten Regelarbeitszeit übersteigt, sich aber noch innerhalb des vereinbarten Schwankungsintervalls bewegt“, ein Freizeitausgleich zu einem späteren Zeitpunkt vorausgesetzt.²²⁷ Die Beschränkung von (zuschlagspflichtiger) Mehrarbeit per Definition²²⁸ kann bis zur Vereinbarung von Jahresarbeitszeiten gehen, die dann nur noch den Mindestbedingungen der gesetzlichen Vorschriften unterliegen²²⁹. Wie Fallbeispiele aus der Literatur zeigen, findet Mehrarbeit dann nur noch samstags bzw. am Wochenende oder „im Rahmen von Sonderaktionen statt“.²³⁰ Ein prominenter Fall ist sicherlich der Tarifvertrag der Auto 5000 GmbH, in dem der Terminus Mehrarbeit gar nicht mehr vorkommt und der sehr weitreichende ‚Flexibilisierungsmöglichkeiten‘ enthält.²³¹ Als ‚positive‘ Abweichung von der zunehmenden Praxis der Nichtbezahlung von Mehrarbeitszuschlägen gelten solche Regelungen, die Mehrarbeitszuschläge ebenfalls in Zeitguthaben umwan-

²²⁶ Vgl. hierzu Seifert 2001: 88, 2000: 242, 1996: 444. Zu gleichlautenden Befunden kommen auch Artus et al. 2000, Hermann et al. 1999, Groß et al. 1999, Lehndorf/Mansel 1999, Klenner 1997, Bosch 1996, Bispinck 1996.

²²⁷ Seifert 1996: 88; vgl. auch Hermann et al. 1999: 103.

²²⁸ In Tarifverträgen ist vereinbart, dass zuschlagspflichtige Mehrarbeit dann vorliegt, wenn entweder die Arbeitszeit die „regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit“ übersteigt oder die tägliche Arbeitszeit über zehn Stunden hinausgeht; „Anspruch auf Vergütung von Mehrarbeitsstunden besteht nur dann, wenn diese ausdrücklich angeordnet oder vom Arbeitgeber gebilligt wurden“ (als Beispiel §§ 2 und 4 des Manteltarifvertrags für die Arbeiter der sächsischen Metall- und Elektroindustrie von 1997).

²²⁹ Laut Arbeitszeitgesetz ist eine tägliche Arbeitszeit von 0 bis zehn Stunden und eine wöchentliche Arbeitszeit von 0 bis 60 Stunden zulässig.

²³⁰ Artus et al. 2000: 64f., 179ff.; Hermann et al. 1999: 165-170.

²³¹ Im Tarifvertrag der Auto 5000 GmbH wurde vereinbart, dass die „wertschöpfende regelmäßige Arbeitszeit [...] durchschnittlich 35 Stunden pro Woche im Durchschnitt eines Jahres“ beträgt. Dies ist ergänzt durch eine Reihe von weitreichenden Flexibilitätsmaßnahmen, wie z.B. Samstagsarbeit als Regelarbeitszeit, 10 Spätschichten am Samstag pro Jahr, die Verpflichtung zu entgeltfreier „Nacharbeit“ bei Leistungsmängeln, die der Arbeitnehmer zu verantworten hat sowie ‚zuschlagsfreie‘ „Nacharbeit“ für Leistungsmängel, „deren Ursachen der Arbeitgeber zu vertreten hat“. Letzteres wird wie die Arbeitszeit, die aus Arbeitszeitflexibilität resultiert, über ein sog. Flexibilitätskonto mit maximal 200 Plusstunden pro Jahr gesteuert. Der Ausgleich dafür soll grundsätzlich durch Freizeit erfolgen; falls das nicht möglich ist, „wird das Guthaben mit einem Faktor von 1,25 ausbezahlt“. (§ 2 des Tarifvertrages sowie Abschnitte 2.1, 2.2 und 3.3 der Anlage 2 zum Tarifvertrag).

deln²³² oder zumindest im Zuge der sogenannten ‚Nullstellung‘ der Arbeitszeitkonten eine Bezahlung der angesammelten Plusstunden mit betrieblich vereinbarten Überstundenzuschlägen vorsehen.²³³

Die in der Literatur beschriebenen Tendenzen und Varianten konnten wir auch in unseren Fallstudienbetrieben wiederfinden. In allen Betrieben gibt es vielfältige Kontenregelungen mit unterschiedlichem Formalisierungsgrad und unterschiedlichen Reichweiten. Die meisten Betriebe ‚umgehen‘ Mehrarbeitszuschläge, wie die folgende Aussage eines Managers verdeutlicht: *„Überstunden als solches gibt es nicht. Es gibt nur das Arbeitszeitkonto.“* (K1-M). Der Betriebsrat desselben Betriebes spricht in diesem Zusammenhang von einer *„Parkposition“* bzw. *„Arbeitszeitverlagerung“*, denn *„[...] wenn ich jetzt Überstunden fahre, geht's aufs Konto, wird aber nicht nach Überstunde bezahlt.“* (K1-BR). Lediglich in einem Betrieb ist die Bezahlung von Plusstunden, die innerhalb eines Jahres nicht abgebaut werden können, mit einem Zuschlag von 25% vorgesehen; durch eine engmaschige Kontrolle der Zeitsalden wird dies aber praktisch verhindert. In den wenigsten Betrieben werden, in Anlehnung an tarifliche Vorschriften oder auch bewährte betriebliche Traditionen, Überstundenzuschläge noch in Geld vergütet. Auch fallen die Zuschläge häufig geringer aus, als in den jeweiligen Tarifverträgen vorgesehen, oder werden *nicht ab der ersten Überstunde* gezahlt, wie folgender Interviewauszug zeigt.

„Mit den Überstundenzuschlägen ist es ähnlich. Ursprünglich war es halt so, wie der Tarif²³⁴ es natürlich auch vorschreibt: ab der ersten Mehrstunde ab 38 Stunden die Woche gibt es Überstundenzuschlag. Das ist bei dieser unkontinuierlichen Auslastung eine Menge Geld, und das ist also auch nicht möglich, dass wir das zahlen. Und insofern haben wir dort also auch ein bisschen eine eigenständige Regelung auch mit Zustimmung unseres Betriebsrates, dass wir zumindest einen Puffer von sieben Stunden in der Woche haben, für den's auch keine Zuschläge gibt. Und dann ab der achten Stunde setzen dann eigentlich diese gestaffelten Tarifizuschläge ein. Aber einfach, um uns dort ein bisschen Luft zu schaffen.“ (K4-M)

Fasst man alle verfügbaren Informationen zusammen, so kann man daraus schließen, dass Arbeitszeitkonten sich immer mehr in den Betrieben ausgebreitet haben und fast durchweg zur Vermeidung von Überstundenvergütung genutzt werden. Dies gilt noch mehr für die tariflich vorgesehenen Überstundenzuschläge. Auch dort, wo sie noch in Betriebsvereinbarungen explizit erwähnt werden, wird alles getan, um sie in der betrieblichen Praxis zu vermeiden.

²³² Hermann et al. 1999: 101.

²³³ Artus et al. 2000: 63; Klenner 1997: 257ff.

²³⁴ Es handelt sich um einen Betrieb in Sachsen. Der Tarifvertrag sieht in Sachsen einen Mehrarbeitszuschlag für die erste bis sechste Mehrarbeitsstunde je Woche von 25% vor und ab der siebenten Mehrarbeitsstunde von 50% (Manteltarifvertrag für die Arbeiter in der sächsischen Metall- und Elektroindustrie von 1997).

3.6.6 Leiharbeit

Leih- oder Zeitarbeit, als externes Instrument der Personalanpassung, ist im Vergleich beispielsweise zur Erforschung von Arbeitszeitkonten oder auch Mehrarbeit hinsichtlich der Daten- und Literaturlage immer noch eine eher unterbelichtete Thematik.²³⁵ In unserem Forschungsprojekt konnten wir uns aus Zeitgründen diesem Thema ebenfalls nur sehr eingeschränkt widmen.²³⁶ Die begrenzten Informationen, die wir zur Verfügung stellen können, machen jedoch die Dringlichkeit einer systematischen und detaillierten empirischen Untersuchung der Verbreitung von Leiharbeit deutlich.

Die Randständigkeit des Themas überrascht insofern, als Leiharbeit seit den 1980er Jahren zunehmend als eine Ergänzung des Normalarbeitsverhältnisses genutzt wird.²³⁷ Hinter dieser Entwicklung werden nicht nur die Auswirkungen konjunktureller Veränderungen, sondern ebenso ein struktureller Wandel in Richtung flexibilisierter Arbeitsformen vermutet²³⁸. Ausdruck dieses Wandels ist nicht nur die Imageaufwertung von Zeitarbeit: So wird Leiharbeit heute beispielsweise nicht mehr mit Schlagworten wie ‚Menschenhandel‘ oder ‚Tagelöhnerie‘ negativ konnotiert, sondern Zeitarbeitsfirmen verstehen sich als moderne ‚Personaldienstleister‘.²³⁹ Auch die Veränderungen des Betriebsverfassungsgesetzes in Bezug auf die Vertretungschancen von Leiharbeitern verweisen auf eine Einpassung von Zeitarbeit in das deutsche Beschäftigungsmodell und damit auch auf deren ‚Normalisierung‘.

Leiharbeit zählt zu den vom Normalarbeitsverhältnis abweichenden Beschäftigungsformen, bei der eine (unbefristete) Einstellung durch die beschäftigenden Betriebe vermieden und statt dessen Arbeitsleistung ‚gekauft‘ wird.²⁴⁰ Sie bietet, ebenso wie beispielsweise bezahlte oder unbezahlte Mehrarbeit, eine Möglichkeit, das betriebliche Arbeitsvolumen auch ohne Neuein-

²³⁵ Vgl. auch Werthebach et al. 2000: 282.

²³⁶ Im Rahmen unserer Erhebung haben wir danach gefragt, ob *regelmäßig* Leiharbeiter im Betrieb beschäftigt werden, und wenn ja, welches die Gründe hierfür sind. Damit können also keine Aussagen über die Dauer und den jeweiligen Umfang der Nutzung von Leiharbeit gemacht werden.

²³⁷ Nach Garhammer (2002: 109, 112) existieren in Deutschland über 9.000 Zeitarbeitsfirmen. Von 1985 bis zum Jahr 2000 stieg der Anteil der Zeitarbeit an der gesamten Beschäftigung von 0,002% auf 1,0% (USA: 3,0%, EU: 2,3%), (ebd.: 116); vgl. auch Werthebach et al. 2000: 281. Gut drei Viertel der Zeitarbeiter in Deutschland im Jahr 2000 waren Männer und rund sechs von zehn waren in der Industrie beschäftigt (Garhammer 2002: 117), am häufigsten mit 36,5% im Metall- und Elektrogewerbe (Werthebach et al. 2000: 281).

²³⁸ Bode et al. 1994: 31; vgl. auch Garhammer 2002.

²³⁹ Garhammer 2002: 109. Garhammer sieht darin einen klaren „Paradigmenwechsel“ in der Bewertung von Zeit bzw. Leiharbeit, leitet hieraus aber keinen „Paradigmenwechsel in der Kultur der Arbeit und in der Struktur des Arbeitsmodells Deutschland insgesamt“ ab (ebd.).

²⁴⁰ Bode et al. (1994: 31) schreiben hierzu: Bei Leiharbeit „handelt es sich um diejenigen besonderen, atypischen bzw. prekären Beschäftigungsformen, auf die der Nutzer des Arbeitsvermögens zurückgreift, ohne einen auf unbestimmte Zeit angelegten Arbeitsvertrag abschließen zu wollen, sei es, daß von vorneherein nur eine zeitlich begrenzte Anwendung der Arbeitskraft beabsichtigt ist, sei es, daß eine unbefristete Einstellung vorläufig

stellungen kurzfristig und relativ kostengünstig zu erhöhen, da nach unseren Experteninterviews und Kurzfallstudien Leiharbeitskräfte vor allem in der ostdeutschen Industrie fast regelmäßig untertariflich bezahlt werden²⁴¹. Leiharbeit kommt jedoch nach vorliegenden Erkenntnissen erst dann zum Einsatz, wenn die betriebsinternen Optionen der Personalanpassung ausgeschöpft sind. Sie stellt demnach, ähnlich wie befristete Beschäftigung²⁴², eine ‚Flexibilitätsreserve‘ zur Ergänzung der Stammebelegschaft dar und ist keine Alternative zu unbefristeten Beschäftigten.²⁴³

Darüber hinaus wird Leiharbeit auch als ein besonderer Mechanismus der ‚Arbeitsvermittlung‘ verstanden: Von betrieblicher Seite kann sie als Rekrutierungschance genutzt werden, da sie eine relativ unproblematische und kostengünstige ‚Testphase‘ für potentielle Neueinstellungen ist; und die Leiharbeiter können ihre Arbeitsfähigkeiten potentiellen Arbeitgebern unter Beweis stellen.²⁴⁴

Leiharbeit ist inzwischen auch in ostdeutschen Metall- und Elektroindustriebetrieben ein etabliertes Instrument betrieblicher Beschäftigungspolitik. 134 (41%) der 326 Untersuchungsbetriebe²⁴⁵ beschäftigen regelmäßig Leiharbeiter; dieses Ergebnis wurde durch die Befragung der Betriebsräte bestätigt.²⁴⁶ Das lässt allerdings keinen Schluss über den tatsächlichen Umfang der Leiharbeiterbeschäftigung zu. In den Betrieben, in denen wir ergänzend Kurzfallstu-

vermieden werden soll.“. Zur Verknüpfung von Arbeitsvertrag und Kaufvertrag siehe auch Garhammer 2002: 112-114.

²⁴¹ Nach Garhammer (2002: 116) lassen sich die Zeitfirmen die Übernahme der ‚Vermittlungsrisiken‘ „vom Arbeitnehmer mit Einbußen gegenüber dem Tariflohn bezahlen“. Neben den auf diese Weise direkt eingesparten Personalkosten, spielen auch eine Reihe von anderen ‚Kosten‘ eine wichtige Rolle: rasche Beschaffung und auch wieder Freistellung von Arbeitskräften ohne zusätzlichen Personalverwaltungsaufwand; Einsparung des Qualifizierung bzw. Weiterbildung, kein Kündigungsschutz, kein bezahlter Urlaub, keine Zahlung im Krankheitsfall und an Feiertagen, keine Sonderzahlungen (Werthebach et al. 2000: 280f.).

²⁴² Düll/Ellguth (1999: 173ff.) untersuchen den Zusammenhang zwischen befristeter Beschäftigung und relevanten betrieblichen Merkmalen. Sie verweisen dabei auf den positiven Zusammenhang zwischen Überstunden und Einsatz von befristeten Arbeitskräften, d.h. befristete Beschäftigungsverhältnisse ersetzen Überstunden nicht, sondern ergänzen sie.

²⁴³ Garhammer 2002: 123; vgl. auch Werthebach 2000; Brose et al. 1990.

²⁴⁴ So weist beispielsweise der Sozialbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung (2001: 47) die Verlängerung der zulässigen Überlassungsdauer von Leiharbeitern an denselben Entleiher (von 12 auf 24 Monate) ausdrücklich als positives Ergebnis aus, denn: „Damit kann Arbeitnehmerüberlassung besser als bisher für den beruflichen Einstieg von Arbeitslosen eingesetzt werden.“. Garhammer (2002: 117) verweist darauf, dass Leiharbeit auch von den betroffenen Beschäftigten als ‚Übergangslösung‘ betrachtet wird, denn 70% der Zeitarbeiter in Deutschland streben über diesen Weg in ein Normalarbeitsverhältnis an. Laut Werthebach et al. (2000: 281) lag die Übernahmequote von Leiharbeitern durch die Kundenbetriebe im Jahr 1999 bei rund 30%.

²⁴⁵ 190 (58,3%) Betriebe beschäftigen keine Leiharbeiter und 2 Manager (0,6% der Betriebe) haben auf diese Frage nicht geantwortet.

²⁴⁶ Bei ebenfalls am Institut für Soziologie der FSU 2001 durchgeführten Untersuchungen von Behr und Kottmann zu Personalentwicklungsstrategien wurden unsere Befunde weitgehend bestätigt: etwa 56% von 297

dien durchgeführt haben, reicht die Zahl von einem Leiharbeiter bis zu etwa 250, wobei letzteres wahrscheinlich einen Sonderfall darstellt (K9-BR; K2-BR).

Angesichts dieser überraschend hohen Zahl an Betrieben, die Leiharbeit nutzen, interessiert, ob es Faktoren gibt, die in spezifischer Weise differenzierend wirken. Naheliegend ist es, entsprechend den bisherigen Befunden zur Mehrarbeit, nach der Wirkung solcher Variablen wie Betriebsgröße, Tarifbindung oder Auftragslage und Überstundenregelung zu fragen.

Zwischen der *Betriebsgröße* und der regelmäßigen Beschäftigung von Leiharbeitern besteht ein signifikanter Zusammenhang: Mit zunehmender Betriebsgröße steigt der Anteil der Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen, allerdings bestehen zwischen den beiden großen Betriebsgrößeklassen kaum Unterschiede (Tabelle 3.48). Dass größere Betriebe stärker diese Form der Personalanpassung nutzen, dürfte zum einen Ausdruck für die stärkere Formalisierung von Personalangelegenheiten sein und zum anderen damit zusammenhängen, dass sie eher bereit und in der Lage sind, die entsprechenden Vermittlungsgebühren der Zeitarbeitsfirmen zu zahlen.

Tabelle 3.48: Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen, nach Betriebsgrößeklasse (Zeilenprozente) (N=324)

Betriebsgrößeklasse	Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen in %	Betriebe, die keine Leiharbeiter beschäftigen in %	Anzahl der Betriebe
50 bis 99 Beschäftigte	28,4	71,6	148
100 bis 199 Beschäftigte	43,0	57,0	93
200 bis 499 Beschäftigte	62,3	37,7	53
500 u. mehr Beschäftigte	63,3	36,7	30
Anzahl der Betriebe	134	190	324

Obwohl zwischen Betriebsgröße und *Tarifbindung*, wie bereits an anderer Stelle mehrfach betont wurde, ein enger Zusammenhang besteht, ist der Unterschied zwischen dem Anteil der Untersuchungsbetriebe, die tarifgebunden sind und regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen und denjenigen, der keiner Tarifbindung unterliegt und Leiharbeit nutzt, gering (siehe Tabelle A 20 im Anhang). Der Betriebsgrößeneffekt spiegelt sich aber in der Differenz zwischen Betrieben *mit und ohne Betriebsrat* wider: Die Betriebe, in denen ein Betriebsrat existiert, beschäf-

befragten Betrieben haben schon einmal Leiharbeiter beschäftigt und rund 45% werden auch in Zukunft auf diese Form der Personalanpassung zurückgreifen (Behr 2002).

tigen deutlich häufiger Leiharbeiter als diejenigen ohne Interessenvertretung (siehe Tabelle A 21 im Anhang).

Wenn, wie oben ausgeführt, Leiharbeit eine Möglichkeit ist, Personaldefizite (jedweder Art)²⁴⁷ zu kompensieren, dann ist es wenig überraschend, dass auch ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Beschäftigung von Leiharbeitern und dem Anfall von *Überstunden* festgestellt wurde. In den Untersuchungsbetrieben, in denen ‚regelmäßig‘ (und, wie der vorherige Abschnitt über Mehrarbeit zeigte, auch relativ viele) Überstunden anfallen, werden auch am häufigsten ‚regelmäßig‘ Leiharbeiter beschäftigt (Tabelle 3.49). Damit wird die oben angeführte Aussage bestätigt, dass die Beschäftigung von Leiharbeitern *nach* der Ausschöpfung von Überstunden ein weiteres Mittel ist, um personelle Defizite flexibel auszugleichen.

Tabelle 3.49: Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen, nach Überstunden (Zeilenprozente) (N=321)

Überstunden	Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen in %	Betriebe, die keine Leiharbeiter beschäftigen in %	Anzahl der Betriebe
Ja regelmäßig	55,9	44,1	111
Ja, fallweise	35,6	64,4	180
Nein	23,3	76,7	30
Anzahl der Betriebe	133	188	321

Da bereits festgestellt wurde, dass ‚regelmäßige‘ Mehrarbeit positiv mit einer guten und sehr guten Auftragslage korreliert, war zu erwarten, dass auch zwischen der *Auftragslage* und der Beschäftigung von Leiharbeitern ein signifikanter Zusammenhang besteht: In den Betrieben mit einer sehr guten Auftragslage (in den Jahren von 1998 bis 2000) werden häufiger Leiharbeiter beschäftigt als in anderen Untersuchungsbetrieben (Tabelle 3.50).

²⁴⁷ Leiharbeiter werden keineswegs nur eingesetzt, um Personaleinstellungen zu vermeiden, sondern auch, wie Untersuchungen des IAB ergaben, weil entsprechendes Fachpersonal für zu besetzende Stellen aus unterschiedlichen Gründen nicht zur Verfügung steht (vgl. Schäfer/Wahse 2001: 57).

Tabelle 3.50: Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen, nach Auftragslage (Zeilenprozente) (N=321)

Auftragslage	Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen in %	Betriebe, die keine Leiharbeiter beschäftigen in %	Anzahl der Betriebe
Sehr gut	53,4	46,6	103
Gut	33,3	66,7	138
Befriedigend	42,1	57,9	57
Unbefriedigend	33,3	66,7	21
Sehr unbefriedigend	(33,3)	(66,7)	3
Anzahl der Betriebe	133	188	321

Im Hinblick auf die dargelegten Einflussfaktoren bleibt zu fragen, ob diese auch dann noch wirken, wenn die Interaktionen zwischen den einzelnen Faktoren kontrolliert werden. Mit Hilfe einer logistischen Regression lässt sich feststellen, dass die Betriebsgröße, die Auftragslage und der regelmäßige Anfall von Überstunden auch bei wechselseitiger Kontrolle einen signifikanten Einfluss auf die Beschäftigung von Leiharbeitern haben. Das Vorhandensein eines Betriebsrates ist dagegen sehr wahrscheinlich ein Betriebsgrößeneffekt, da er nicht mehr signifikant ist (siehe A 19 im Anhang). Das heißt also: Die ‚regelmäßige‘ Beschäftigung von Leiharbeitern ist wahrscheinlicher in größeren Untersuchungsbetrieben, in Betrieben, die eine sehr gute Auftragslage aufweisen und in denen ‚regelmäßig‘ Überstunden geleistet werden. Insgesamt weist dieser Befund eher auf eine grundlegende Personalunterdeckung hin als nur auf einen ‚personellen Schwankungsausgleichs‘.

Bei den genannten *Gründen für die Beschäftigung von Leiharbeitern* überwiegen dagegen saisonale bzw. Auftrags- und Produktionsschwankungen oder Termindruck (70,4% der Betriebe), (Tabelle 3.51). Rund 19% gaben zu geringe Personalkapazitäten bzw. generellen Personalmangel als Grund an. Abgesehen von dem Effekt sozialer Erwünschtheit, der die Begründung von Leiharbeiterbeschäftigung mit grundlegendem Personalmangel in einer wissenschaftlichen Befragung zumindest legitimationsbedürftig wirken lässt, wäre auch eine andere Interpretation dieses ‚Widerspruchs‘ denkbar: Wenn nämlich Mehrarbeit aus der Sicht der Betriebe als der primäre und auch grundsätzlich ‚übliche‘ Weg zur Kompensation einer (zu) knappen Personalkapazität angesehen und auf Leiharbeiter in den ‚kritischen‘ Zeiten zurückgegriffen wird, in denen ‚normalerweise‘ geleistete Überstunden eben nicht mehr ausreichen, ändert sich zwar am Personaldefizit nichts, aber Leiharbeiterschaft erscheint nunmehr als Lösung eines temporären Personalproblems. Die explizite Reduzierung der Personalkosten, bessere Rekrutierungsbedingungen von Beschäftigten oder auch die Kompensation von Fachkräfte-

mangel wurden dagegen seltener genannt, was damit zusammenhängen könnte, dass es sich hierbei aus der Sicht der Betriebe eher um implizite, sekundäre (positive) Effekte des primären Ziels der flexiblen Personalanpassung handelt.

Tabelle 3.51: Gründe für die Beschäftigung von Leiharbeitern (Mehrfachnennungen) (N=133)

Gründe für die Beschäftigung von Leiharbeitern	Anzahl der Nennungen*	%**
Saisonale, Auftrags- und Produktionsschwankungen, Termindruck	93	70,4
Zu geringe Personalkapazitäten, Personalmangel generell	25	18,9
Vertretung bei Krankheit, Urlaub	16	12,1
Bessere Rekrutierungsbedingungen	7	5,3
Reduzierung der Personalkosten	6	4,5
Mangel an Fachkräften, Spezialisten auf dem Arbeitsmarkt	6	4,5
Einsatz für einfache, gering qualifizierte Tätigkeiten	3	2,3
Flexibilität – Schutz der Stammebelegschaft vor Entlassungen	2	1,5
Sonstiges	4	3,0
Anzahl der Nennungen	162	

* Aufgrund der Mehrfachantworten ist die Gesamtsumme der Antworten (entspricht der Anzahl der genannten Gründe) größer als die Zahl der Betriebe (N=133), die auf diese offene Frage geantwortet haben. ** Aufgrund der Mehrfachantworten ist auch die Summe der Prozente größer als 100%, da sich die Prozentangaben auf die Anzahl der Betriebe beziehen.

Die von den Managern angeführten Gründe legen zwar nahe, dass es sich bei dem Phänomen Leiharbeit primär um ein temporär eingesetztes Instrument der Erweiterung von personellen Kapazitäten handelt, auf das man im ‚Notfall‘ zurückgreift. An dieser These sind aber durchaus Zweifel angebracht, wenn man in Betracht zieht, dass vor allem auch diejenigen Betriebe auf Leiharbeiter zurückgreifen, die eine sehr gute Auftragslage aufweisen und in denen zugleich regelmäßig Überstunden geleistet werden. Leiharbeit erscheint in dieser Perspektive als eine insgesamt kostengünstige und relativ unkomplizierte Ergänzung zu (ausgeschöpften) innerbetrieblichen Flexibilisierungsoptionen wie Mehrarbeit und nicht als deren Alternative. Genau diese Kombination weist u.E. in Richtung einer (latenten) strukturell bedingten Personalunterdeckung. Mit den uns vorliegenden Daten kann diese Vermutung jedoch nicht belegt werden. Hierzu müsste untersucht werden, in welchem Umfang, für welche Zeitdauer und in welchen Bereichen Leiharbeit in den Betrieben eingesetzt wird und vor allem auch, zu welchen Lohn- und Leistungskonditionen Leiharbeiter beschäftigt werden. Aus forschungspraktischen und Zeitgründen konnte das im Rahmen unserer Untersuchung nicht geleistet werden. Notwendig wäre auch ein systematischer Ost-West-Vergleich, der klären könnte, ob es Unterschiede in den Gründen als auch im Umfang der Nutzung von Leiharbeit zwischen ost- und westdeutschen Betrieben gibt. Denkbar wäre zum Beispiel, dass ostdeutsche Betriebe auf

Leiharbeiter zurückgreifen, weil sie aufgrund der umfangreichen Entlassungswellen seit der Wende mit den damit verbundenen negativen Folgen für das betriebliche Sozialgefüge und das Betriebsklima besonders zurückhaltend sind, selbst bei einer sehr guten Auftragslage offensiv Personal einzustellen.²⁴⁸ Auch vor dem Hintergrund des nach wie vor bestehenden Eigenkapitalmangels und der so auch immer drohenden ‚Liquiditätsfalle‘ ist dieses Vorgehen plausibel. Funktional wäre der Einsatz von Leiharbeit zur Kompensation fehlenden Personals aber nur dann, wenn Leiharbeitsfirmen auch die entsprechend qualifizierten Arbeitskräfte anbieten können, was ebenfalls zu untersuchen wäre. Angesichts der ‚verriegelten‘ betrieblichen Arbeitsmärkte könnte eine solche Rekrutierungsbasis im Osten zur Verfügung stehen: jüngere Facharbeiter, die im Zuge von Sozialauswahlen die Betriebe verlassen haben oder die nach abgeschlossenen Ausbildungen nicht übernommen werden konnten, wie uns beispielsweise von Betriebsratsmitgliedern eines Betriebs bestätigt wurde (K2-BR).²⁴⁹ Bei zunehmender wirtschaftlicher Stabilisierung könnte sich Leiharbeit damit in ostdeutschen Betrieben mittelfristig eher als ein ‚Übergangsphänomen‘ erweisen. Ob dem so ist, kann jedoch an dieser Stelle nicht geklärt werden.

3.7 *Exkurs: Zur Situation von weiblichen Beschäftigten in den Untersuchungsbetrieben*

Es ist ein allgemein bekannter Sachverhalt, dass die mit der wirtschaftlichen Umstrukturierung einhergehende Beschäftigungskrise in Ostdeutschland Frauen stärker getroffen hat als Männer.²⁵⁰ Die rückläufige Beschäftigung von Frauen ist dabei auf zwei Großtendenzen zurückzuführen. Zum einen ist dies der überproportionale Rückgang im Zuge des Schrumpfungsprozesses der ostdeutschen Industrie, und hier insbesondere von Branchen, wie die Textil- und Bekleidungsindustrie, Bereiche der Elektroindustrie (z.B. Unterhaltungselektronik) oder andere Bereiche der Kleinteilmontage, in denen in der DDR überwiegend Frauen beschäftigt waren. Die zweite Entwicklung betrifft die Verschiebung von Frauenbeschäftigung aus direkt produktiven Bereichen in die indirekten resp. in die ausgelagerten Service- und Handelsbereiche. Demgegenüber konnte der kaufmännische Verwaltungsbereich, der zwar in der ostdeutschen Industrie ähnlich wie in Westdeutschland inzwischen auch zu einer überwiegend weiblichen Domäne geworden ist, die Beschäftigungsverluste von Frauen in den

²⁴⁸ Die damit angesprochene zögerliche Personalentwicklungspolitik ostdeutscher Firmen wird beispielsweise von Behr (2000) bzw. Behr/Engel (2001) deutlich belegt.

²⁴⁹ Bei den etwa 100 bis 250 regelmäßig beschäftigten Leiharbeitern handelt es sich nach Aussage der Betriebsräte um viele ehemalige Kollegen (K2-BR).

Werkstätten der Industrie nicht kompensieren, weil auch er erheblich reduziert wurde.²⁵¹ Trotz dieser Schließungs- und Verdrängungsprozesse ist die Erwerbsorientierung von ostdeutschen Frauen mit 72,2% nach wie vor sehr hoch und immer noch deutlich höher als die von westdeutschen Frauen (62,1%).²⁵²

Vor diesem Hintergrund bildete die Problematik der aktuellen Beschäftigungsbedingungen von Frauen in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie eine Fragestellung im Rahmen unseres Forschungsprojektes.²⁵³ Im Folgenden werden unsere Ergebnisse zum *Umfang der Beschäftigung von Frauen* in den Untersuchungsbetrieben, zu ihrer *Stellung im Beruf* und zu ihrer *Qualifikationsstruktur* dargestellt. Außerdem wird die Entwicklung ihrer *Beschäftigungschancen* in den letzten Jahren (1998-2000) betrachtet und untersucht, mit welchen *Arbeitszeitbedingungen* Frauen überwiegend konfrontiert sind.

Vorab lässt sich festhalten, dass der Frauenanteil in den ostdeutschen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie erwartungsgemäß deutlich niedriger ist als in der Vorwende-Zeit. Gegen Ende der DDR (1990) betrug der Frauenanteil in der Metall- und Elektroindustrie noch rund 30%²⁵⁴. Die Entlassungen von Frauen im gewerblichen Bereich (primär in den vor- und nachgelagerten Bereichen der Produktion) und der überdurchschnittliche Abbau des kaufmännischen Angestelltenbereichs und damit überwiegend von Frauen haben innerhalb kurzer Zeit etwa zu einer Annäherung des Frauenanteils in ost- und westdeutschen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie von etwa einem Fünftel geführt.²⁵⁵ Frauen sind nach unseren Ergebnissen relativ häufiger in kleinen bzw. mittleren Betrieben und in Betrieben ohne Tarifbindung beschäftigt. Ihr Anteil an den Angestellten insgesamt ist überdurchschnittlich hoch, im gewerblichen Bereich sind Frauen dagegen unterrepräsentiert. Weibliche Führungskräfte bilden trotz des überdurchschnittlichen Anteils von Frauen an den Hoch- und Fachschulabsolventen eine Minderheit. Von dem Beschäftigungszuwachs der letzten Jahre (1998-2000) haben auch

²⁵⁰ Engelbrech/Jungkunst 2000:1; vgl. hierzu auch Dahms/Wahse 1996: 29ff.; Nickel/Schenk 1996: 259ff.; Kaiser 1997: 207ff.

²⁵¹ Die Bundesanstalt für Arbeit verweist darauf, dass ostdeutsche Frauen insgesamt sowohl in Fertigungs- als auch in Dienstleistungsberufen ‚verloren‘ haben: Beispielsweise betrug der Arbeitsplatzverlust von Frauen zwischen 1991 und 1998 in Fertigungsberufen 50,3% (Männer: 14,5%), in technischen Berufen 42,3% (Männer: 27,2%) und in Organisations-, Verwaltungs- und Büroberufen 17,5% (Männer: 6,3%), (ANBA 4/2000: 414, 416.).

²⁵² Institut der deutschen Wirtschaft 2002: 12; vgl. ANBA 4/2000: 388. Die Erwerbsorientierung, auch Erwerbsquote, misst den Anteil von Frauen im erwerbsfähigem Alter (15 bis unter 65 Jahre), die erwerbstätig sind bzw. sein wollen, also Erwerbstätige und Arbeitslose.

²⁵³ Differenzierte empirische Daten zu Beschäftigungs- und Entlohnungsbedingungen von Frauen im Ost-West-Vergleich vgl. auch Ziegler 2001.

²⁵⁴ Nickel/Schenk 1996: 265.

²⁵⁵ Ost 22,6%, West 21% (Statistisches Jahrbuch 2001: 113ff.; Gesamtmetall 2001).

Frauen profitiert – allerdings nicht im gleichen Maße wie Männer, wobei für die Neueinstellung von Frauen grundsätzlich dasselbe zutrifft wie für Neueinstellungen insgesamt: sie korrespondiert mit einer positiven Auftrags- und Ertragslage. Den relativ stärksten Beschäftigungszuwachs von Frauen gab es in Betrieben mit 200 bis 499 Beschäftigten, in nicht-tarifgebundenen Betrieben und in Betrieben, die nach 1990 entstanden sind. Frauen sind relativ häufiger von durchschnittlich höheren Wochenarbeitszeiten betroffen als ihre männlichen Kollegen. Sie arbeiten seltener als Männer mehrschichtig und Teilzeitarbeit ist für ostdeutsche Frauen in der Metall- und Elektroindustrie nach wie vor keine nennenswerte Beschäftigungsalternative.

3.7.1 Anteil von Frauen in den Untersuchungsbetrieben, ihre Qualifikation und Position in der Belegschaftsstruktur

Zum Untersuchungszeitpunkt waren von den insgesamt 78.502 Beschäftigten in den Untersuchungsbetrieben 19,4% (15.231) Frauen. Damit liegt der Frauenanteil im Sample geringfügig unter demjenigen, den z.B. das Statistische Bundesamt oder Gesamtmetall für ostdeutsche Metall- und Elektrobetriebe im Jahr 2000 (22,6%) ausweisen und auch unter dem der westdeutschen Betriebe (ca. 21%)²⁵⁶. Die ost- und die westdeutsche Metall- und Elektroindustrie ist damit in nahezu gleicher Weise durch männliche Beschäftigte dominiert. Im Vergleich beispielsweise zum ostdeutschen verarbeitenden Gewerbe insgesamt, das einen Frauenanteil von 33%²⁵⁷ aufweist, sind die *Beschäftigungsmöglichkeiten* für Frauen in der Metall- und Elektroindustrie deutlich geringer. Da sich der Frauenanteil an den Beschäftigten der Branche in Westdeutschland seit etwa 1970 und in Ostdeutschland seit 1993 kaum verändert haben²⁵⁸, ist nicht davon auszugehen, dass hier zukünftig überproportional Beschäftigung für Frauen entstehen könnte.

Abgesehen von dem insgesamt niedrigen Frauenanteil im Sample, variiert dieser zwischen den Untersuchungsbetrieben in Abhängigkeit von solchen Faktoren wie Betriebsgröße, Bundesland und Tarifbindung. Hinsichtlich der *Betriebsgröße* zeigt sich, dass in kleinen (50 bis

²⁵⁶ Vgl. Statistisches Jahrbuch 2001: 113; Gesamtmetall 2000; auch Ziegler 2001: 8. Der etwas niedrigere Frauenanteil in den Untersuchungsbetrieben könnte u.a. mit einem Betriebsgrößeneffekt zusammenhängen: zum einen wurden Betriebe ab 50 Beschäftigte einbezogen, die Vergleichszahlen beziehen sich aber auf alle Betriebsgrößeklassen, und zum anderen sind Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten im Sample etwas unterproportional vertreten (siehe Abschnitt 2.5.1).

²⁵⁷ Vgl. IAB Betriebspanel Sachsen 2001.

²⁵⁸ Gesamtmetall 2001.

99 Beschäftigte) und mittelgroßen Betrieben (100 bis 199 Beschäftigte) der Frauenanteil mit fast 24% deutlich höher ist als in Großbetrieben mit 15% (Tabelle 3.52).

Tabelle 3.52: Anzahl der Beschäftigten und der Frauen sowie Anteil der Frauen nach Betriebsgrößenklasse (Zeilenprozente) (N=351)

Betriebsgrößenklasse	Anzahl der Beschäftigten *	Anzahl der beschäftigten Frauen*	Anteil der Frauen an den Beschäftigten in %
50 bis 99 Beschäftigte	11.090	2.636	23,8
100 bis 199 Beschäftigte	14.088	3.309	23,5
200 bis 499 Beschäftigte	17.839	3.953	22,2
500 Beschäftigte und mehr	35.485	5.333	15,0
Gesamt	78.502	15.231	19,4

*einschließlich Auszubildende

Bemerkenswert ist, dass Frauen gerade in Großbetrieben unterrepräsentiert sind. Vermutlich handelt es sich hierbei um eine Folge der eingangs skizzierten Beschäftigungsabbauprozesse. Zum einen waren, wie erwähnt, traditionell frauendominierte Branchen der Elektroindustrie von überdurchschnittlichen Schrumpfungprozessen betroffen, so dass – wenn überhaupt – nur klein- bzw. mittelbetriebliche Strukturen erhalten blieben.²⁵⁹ Zum anderen waren Frauen in Großbetrieben der DDR häufig in Bereichen (Verwaltung, Produktionshilfsprozesse usw., siehe unten)²⁶⁰ tätig, die durch Reorganisationsmaßnahmen überdurchschnittlich reduziert wurden. Neben diesen eher strukturellen Aspekten spielten offenbar auch explizite Schließungsprozesse eine Rolle. So berichteten die Betriebsräte eines Großbetriebes von einem gravierenden „Verdrängungswettbewerb“ (K2-BR) unmittelbar nach der Wende, dessen Verlierer Frauen waren, wie die folgenden Zitate zeigen.

„So als der (Kran, d.V.) besetzt werden sollte, mussten diese Leute ja qualifiziert werden. Und dann bekamen wir eine Liste und da standen lauter Männer drauf. Und diese Männer, die hatten in dieser Halle [...] noch nie oben einen Kran gefahren. Das haben immer Frauen gemacht. So und da haben wir diese Liste genommen, haben sie zusammengefaltet, haben sie zurück gegeben und haben gesagt: ‚Wir möchten eine Liste haben, wo Frauen drauf stehen, und zwar die, die immer [...] das gefahren haben.‘ So und dann haben wir eine Liste bekommen, da standen acht Frauen drauf.“ (K2-BR)

„Ja, vielleicht gehen Männer öfter mal zusammen ein Bier trinken, reden über Fußball und so, dadurch entstehen ja auch Kontakte. Und die halten dann ja auch zusammen, zumal ja bei den Führungskräften auch meistens alles Männer waren [...] Damit, glaub ich, hängen solche Sachen schon zusammen. Denn vom Können her [...] das konnte auch keiner abstreiten [...] die besten Kranfahrer sind eben Frauen, keine Männer [...]“ (K2-BR)

²⁵⁹ Vgl. Ziegler 2001: 8.

²⁶⁰ Gerade Großbetriebe in der DDR zeichneten sich durch überdimensionierte Verwaltungsbereiche und ausgeprägt arbeitsteilige Produktionsstrukturen aus.

Der deutliche Betriebsgrößeneffekt begründet auch die Unterschiede bei den Anteilen von weiblichen Beschäftigten hinsichtlich der *Tarifbindung* und auch der *Bundesländer*: In den tarifgebundenen Untersuchungsbetrieben, die im Schnitt größer sind als nicht-tarifgebundene, ist der Frauenanteil mit ca. 17% geringer als in den Betrieben ohne Tarifbindung (etwa 23%) (Tabelle A 22 im Anhang). In den Thüringer Betrieben, die sich durch einen hohen Anteil an Kleinbetrieben auszeichnen, werden mit rund 28% überdurchschnittlich viele Frauen beschäftigt, während dagegen in Brandenburg mit den im Schnitt größten Betrieben der Frauenanteil mit 10% am niedrigsten ist (Tabelle A 23 im Anhang).

Differenzen gibt es nicht nur hinsichtlich der Frauenanteile. Beim *Vergleich der beruflichen Stellung der Frauen mit derjenigen der Belegschaften insgesamt* werden ebenfalls deutliche Unterschiede sichtbar, d.h. der Anteil von weiblichen Beschäftigten ist nicht in allen Belegschaftsgruppen gleich (siehe Abschnitt 2.5.1). So ist der Frauenanteil an der Gruppe der Angestellten (ohne Führungskräfte) überdurchschnittlich hoch, mehr als ein Drittel der Angestellten (35%) sind Frauen. Mit 16% sind Frauen im gewerblichen Bereich dagegen unterrepräsentiert. Unsere Befunde stimmen in etwa mit den Daten der amtlichen Statistik überein. In der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie insgesamt beträgt der Frauenanteil an den gewerblichen Beschäftigten 16,1%, er ist damit fast genauso niedrig wie in westdeutschen Betrieben der Branche (15,6%) Ihr Anteil an den Angestellten (ohne Führungskräfte) ist dagegen mit 35% in den untersuchten Betrieben und mit 37,7% in der gesamten ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie deutlich höher als in Westdeutschland (28,7%).²⁶¹ Am niedrigsten ist mit 9% der Anteil von Frauen an den Führungskräften im Sample. Betrachtet man schließlich die Angaben zu den Auszubildenden (rund 68% der Azubis im Angestelltenbereich sind Frauen), dann dürfte sich der starke Trend zur Feminisierung des kaufmännischen Angestelltenbereiches in den ostdeutschen Betrieben zukünftig fortsetzen (Tabelle 3.53).

²⁶¹ Ziegler 2001: 51. Diese Differenz bei den Angestelltenanteilen könnte auch damit zusammenhängen, dass in ostdeutschen Betrieben FuE-Bereiche überdurchschnittlich abgebaut bzw. ausgelagert wurden. Die dort beschäftigten technischen Angestellten waren bzw. sind nach wie vor eher Männer.

Tabelle 3.53: Belegschaftsstruktur und Anteil der Frauen an den Belegschaftsgruppen (Zeilen- und Spaltenprozent)

Belegschaftsgruppen	Anzahl der Beschäftigten	Anzahl der Frauen (Anteil der Frauen an der Belegschaftsgruppe in %)	Anteil der Frauen der Belegschaftsgruppe an Frauen gesamt in %
Gewerbliche Beschäftigte (N=350)	46.727	7.515 (16,1)	51,5
Angestellte * (N=349)	17.499	6.126 (35,0)	42,0
Führungskräfte ** (N=345)	4.298	398 (9,2)	2,7
Auszubildende, gewerblich (N=353)	3.419	172 (5,0)	1,2
Auszubildende, Angestelltenbereich (N=345)	549	371 (67,6)	2,5
Gesamtanzahl der Beschäftigten/Frauen	72.492	14.582	99,9 (=100)

*ohne Führungskräfte u. außertarifliche Angestellte **inklusive Meister

Diese Ungleichverteilung hängt sowohl mit den früheren Belegschaftsstrukturen in der Zeit der DDR als auch mit den seitherigen Restrukturierungsprozessen zusammen: Auch in der Metall- und Elektroindustrie der DDR waren die Anteile weiblicher Beschäftigter nicht in allen Belegschaftsgruppen gleich, vielmehr gab es deutliche geschlechtsspezifische Segregationslinien.²⁶² Frauenbeschäftigung war im gewerblichen Bereich meist auf vor- bzw. nachgelagerte Bereiche bzw. Hilfsprozesse in der Produktion²⁶³ und auf kleinteilige Montageprozesse beschränkt. Im Angestelltenbereich konzentrierte sich die Beschäftigung von Frauen auf Bereiche wie Konstruktion und Projektierung²⁶⁴ oder Kontrollabteilungen und Labore bzw. auf die personelle und kaufmännische Verwaltung. Führungspositionen (auf mittleren und oberen Ebenen) wurden auch in der DDR kaum mit Frauen besetzt. Die Restrukturierungsprozesse in den Betrieben haben nun die bereits vorhandenen geschlechtsspezifischen Segregationslinien weiter verstärkt. Frauen sind eher in gewerblichen Randbereichen beschäftigt, was sich auch in ihrer Qualifikationsstruktur widerspiegelt (siehe unten) bzw. arbeiten in der kaufmännischen Verwaltung.²⁶⁵

Betrachtet man nur die Gruppe der Frauen unter dem Aspekt der beruflichen Stellung, dann ergibt sich folgendes Bild (Tabelle 3.53, oben): Etwas mehr als die Hälfte (52,7%) der Frauen

²⁶² Vgl. Nickel/Schenk 1996: 261ff.; Schmitt/Trautwein-Kalms 1995: 510; Kaiser 1997: 210f.

²⁶³ Hierbei handelte es sich u.a. um solche Tätigkeiten wie Nachbearbeitung, Qualitätskontrolle, Kranfahren, Versand. Begründet wurde diese geschlechtsspezifische Differenzierung vor allem mit dem geringeren körperlichen Schweregrad der Arbeit und mit den besseren feinmotorischen Fähigkeiten von Frauen. Diese Differenzierungslinien waren auch maßgeblich dafür verantwortlich, dass der Verdienst von Frauen unter dem der Männer lag. Denn oft waren hierfür keine spezifischen Fachqualifikationen erforderlich, d.h. es waren also oft Anlern Tätigkeiten.

²⁶⁴ In der Konstruktion wurden häufig technische Zeichnerinnen beschäftigt, wogegen der eigentlich kreative Entwicklungsbereich überwiegend durch Männer besetzt war.

²⁶⁵ Zur geschlechtsspezifischen Verschiebung bei den Berufspositionen von Männern und Frauen in Ostdeutschland vgl. Kaiser 1997: 210.

(einschließlich Azubis) in den Untersuchungsbetrieben arbeitet im gewerblichen Bereich. Auch diese Ergebnisse decken sich in etwa mit den Daten der amtlichen Statistik. Die Frauen in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie insgesamt arbeiten zu rund 52% im gewerblichen und zu 48% im Angestelltenbereich. Diese Relation unterscheidet sich nur unwesentlich von Westdeutschland: hier arbeiten 49% der Frauen im gewerblichen und 51% im Angestelltenbereich.²⁶⁶

Neben der beruflichen Stellung weist auch die *Qualifikationsstruktur* der Frauen im Vergleich zu derjenigen der Belegschaften insgesamt Unterschiede auf (Tabelle 3.54). Darüber hinaus gibt es Differenzen zwischen der Qualifikationsstruktur der weiblichen Beschäftigten im Sample und der in der ostdeutschen und auch in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie insgesamt.

Tabelle 3.54: Qualifikationsstruktur der Belegschaft insgesamt und der Frauen (Zeilen- und Spaltenprozent)

Qualifikationsgruppe	Anzahl der Beschäftigten (Anteil der Gruppe an Beschäftigten gesamt in %)	Anzahl der Frauen (Anteil Frauen an der Qualifikations- gruppe in %)	Anteil der Frauen der Qualifikations- gruppe an Frauen insge- samt in %
Un- und angelernte gewerbliche Beschäftigte* (N=325)	7.406 (12,7)	2.878 (38,9)	23,0
Gewerbliche Facharbeiter (N=324)	31.786 (54,4)	3.822 (12,0)	30,4
Angestellte ohne Berufsabschluss (N=327)	577 (1,0)	95 (16,5)	0,8
Angestellte mit Berufsabschluss (N=317)	10.053 (17,2)	3.702 (36,8)	29,5
Angestellte mit Hoch-/Fachhochschulabschluss (N=318)	8.583 (14,7)	2.060 (24,0)	16,4
Beschäftigte in allen Qualifikationsgruppen	58.405	12.557	100,1(=100)

* auch branchenfremd ausgebildete Arbeitnehmer

Der Anteil von Frauen an den Un- und Angelernten im gewerblichen Bereich ist mit ca. 39% in den Untersuchungsbetrieben überdurchschnittlich hoch, ihr Anteil an der Gruppe der gewerblichen Facharbeiter dagegen mit 12% sehr gering. Das heißt, wenn Frauen im gewerblichen Bereich arbeiten, dann sind sie relativ häufiger als Un- und Angelernte beschäftigt.

²⁶⁶ Ziegler 2001: 50ff.

Ebenfalls überdurchschnittlich hoch ist der Frauenanteil bei den Angestellten mit Berufsabschluss (ca. 37%) als auch mit Hoch- und Fachhochschulabschluss (24%).

Fasst man nun weibliche Angestellte und gewerblich Beschäftigte hinsichtlich ihrer Qualifikation zusammen und vergleicht sie mit den Angaben zur ostdeutschen und zur westdeutschen Metall- und Elektroindustrie insgesamt, dann zeigt sich folgendes (Tabelle 3.55): Der Anteil der Frauen, die über keinen fachadäquaten Berufsabschluss verfügen, ist mit 37,2% in den Untersuchungsbetrieben höher als in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie insgesamt (26,8%), aber niedriger als in westdeutschen Betrieben (42,2%). Dagegen ist der Frauenanteil mit abgeschlossener Berufsausbildung im Sample (18%) etwas niedriger als in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie insgesamt (21,8%) und genauso hoch wie in westdeutschen Betrieben (18%)²⁶⁷. Auffällig ist der mit 24% hohe Anteil der Frauen an den Hoch- und Fachhochschulabsolventen im Sample; er ist höher als in ostdeutschen Metall- und Elektroindustriebetrieben insgesamt (19%) und deutlich höher als in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie (8,7%)²⁶⁸.

Tabelle 3.55: Qualifikationsstruktur von Frauen im Sample und in der ost- und westdeutschen Metall- und Elektroindustrie (Zeilenprozente)

Qualifikationsgruppen	Beschäftigte des Samples gesamt	Frauen des Samples	Anteil der Frauen an der Qualifikationsgruppe im Sample in %	Anteil der Frauen an den Qualifikationsgruppen in der ostdeutschen M+E-Industrie gesamt in % *	Anteil der Frauen an den Qualifikationsgruppen in der westdeutschen M+E-Industrie gesamt in % *
Beschäftigte ohne Berufsabschluss	7.983	2.973	37,2	26,8	42,2
Beschäftigte mit Berufsabschluss	41.839	7.524	18,0	21,8	18,0
Fachhochschul- und Hochschulabschluss	8.583	2.060	24,0	19,0	8,7

* Quelle: Ziegler 2001: 50-57; eigene Berechnungen.

Der hohe Frauenanteil an den Fachhochschul-/Hochschulabsolventen ist auch insofern bemerkenswert, weil der Anteil weiblicher Führungskräfte mit knapp 9% deutlich darunter liegt. Das heißt u.a., dass Frauen auch seit der Wende kaum in der Lage waren und sind, ihre erworbenen Bildungsabschlüsse adäquat in Führungspositionen umzusetzen. Im Zuge der

²⁶⁷ Ebd.: 54ff.

²⁶⁸ Ebd.: 50-57. Diese hohe Zahl ist ein ostdeutsches Phänomen, welches vor allem auf das dirigistische Hochschulsystem der DDR zurückzuführen ist. Vgl. hierzu auch Ziegler 2001; Schmit/Trautwein-Kalms 1995.

Verkleinbetrieblichung der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie kam es zwangsläufig auch zu einem Abbau von Führungspositionen. In dem dadurch bedingten ‚Verteilungskampf‘ um verbleibende Managementpositionen waren hochqualifizierte Frauen offenbar mehrheitlich unterlegen.²⁶⁹

3.7.2 Beschäftigungsentwicklung von Frauen

Wie bereits im Abschnitt 2.5.1 dargelegt wurde, hat sich die relativ positive wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen Jahre (1998-2000) in den Untersuchungsbetrieben auch in einem Zuwachs an Beschäftigung niedergeschlagen. Nach den Angaben der befragten Manager war der Beschäftigungszuwachs prozentual deutlich größer als der Beschäftigungsrückgang, was auch durch andere Datenquellen belegt wird.²⁷⁰ Auch Frauen haben an diesem Wachstum partizipiert, allerdings nicht im gleichen Maße wie Männer (Tabelle 3.56). In 46,3% der Betriebe hat sich der Anteil der Frauen erhöht, in fast einem Viertel sogar stark. Im Vergleich dazu verzeichneten 63,1% der Untersuchungsbetriebe ein Belegschaftswachstum; in 41,8% der Betriebe wuchs die Zahl der Beschäftigten insgesamt sogar um mehr als zehn Prozent. In rund vier von zehn Betrieben blieb der Frauenanteil unverändert. Wenn man dazu berücksichtigt, dass 20,2% der Betriebe einen Beschäftigungsrückgang insgesamt zu verzeichnen hatten, aber nur 13,2% einen Rückgang von Frauen, kann man von einer Stabilisierung der Beschäftigungsbedingungen von Frauen sprechen bzw. auch von einer relativ positiven Entwicklung.

Tabelle 3.56: Beschäftigungsentwicklung von Frauen in den Betrieben seit 1998 (N=347)

	Beschäftigte insgesamt in %	Frauen insgesamt in %
Starker Rückgang (>10%)	9,2	4,9
Leichter Rückgang (<10%)	11,0	8,3
Unverändert	16,7	40,5
Leichte Zunahme (<10%)	21,3	21,8
Starke Zunahme (>10%)	41,8	24,5
Gesamt	100	100

Diejenigen Faktoren, die bei der Veränderung der Beschäftigtenzahlen insgesamt als wesentliche Einflussgrößen ausgemacht werden konnten, wie Betriebsgrößenklasse, Betriebsbiographie, Tarifbindung sowie Auftrags- und Ertragslage wirken in ähnlicher Weise differenzie-

²⁶⁹ Vgl. Bundesanstalt für Arbeit 2000, Nickel/Schenk 1996: 267f.; Schmitt/Trautwein-Kalms 1995: 511.

²⁷⁰ Vgl. Ziegler 2001; Statistisches Jahrbuch 2001.

rend auch auf die Beschäftigungszuwächse bei Frauen. Wobei die Zuwächse bei Frauen durchweg geringer ausfallen als bei den Beschäftigten insgesamt.

Hinsichtlich der *Betriebsgrößenklasse* zeigt sich, dass also auch der Beschäftigungszuwachs bei Frauen in den Betrieben der Größenklasse 200 bis 499 Beschäftigte signifikant am größten ist, gefolgt von den Betrieben mit 100 bis 199 Beschäftigten. In Kleinbetrieben (50 bis 99 Beschäftigte) und in Großbetrieben (ab 500 Beschäftigte) fiel die Zunahme der Beschäftigung von Frauen dagegen deutlich geringer aus (Tabelle 3.57).

Tabelle 3.57: Beschäftigungsentwicklung von Frauen nach Betriebsgrößenklasse (N=347)

Beschäftigungsentwicklung von Frauen	50 bis 99 Beschäftigte in %	100 bis 199 Beschäftigte in %	200 bis 499 Beschäftigte in %	500 und mehr Beschäftigte in %	Anzahl der Betriebe
Starker Rückgang (>10%)	6,3	3,9	0	10,0	17
Leichter Rückgang (<10%)	6,9	8,8	7,1	16,7	29
Unverändert	43,4	42,2	30,4	40,0	141
Leichte Zunahme (<10%)	24,5	17,6	28,6	6,7	75
Starke Zunahme (>10%)	18,9	27,5	33,9	26,7	85
Gesamt %	100	100	100	100,1 (=100)	
Anzahl der Betriebe	159	102	56	30	347

Betriebe ohne *Tarifbindung* haben in den Jahren seit 1998 relativ mehr Frauen eingestellt als tarifgebundene Untersuchungsbetriebe (Tabelle 3.58.; detailliert nach Arten der Tarifbindung Tabelle A 24 im Anhang).

Tabelle 3.58: Beschäftigungsentwicklung von Frauen nach Tarifbindung (N=341)

Beschäftigungsentwicklung von Frauen	Betriebe mit Tarifbindung in %	Betrieben ohne Tarifbindung in %	Anzahl der Betriebe
Starker Rückgang (>10%)	7,0	2,7	16
Leichter Rückgang (<10%)	12,1	5,4	29
Unverändert	43,9	39,1	141
Leichte Zunahme (<10%)	15,9	26,6	74
Starke Zunahme (>10%)	21,0	26,1	81
Gesamt %	99,9 (=100)	99,9 (=100)	
Anzahl der Betriebe	157	184	341

Der beschriebene Anstieg der Beschäftigung in Abhängigkeit von der Tarifbindung korrespondiert wiederum deutlich mit der *Betriebsbiographie*. Der Beschäftigungszuwachs bei Frauen wie bei den Beschäftigten insgesamt, fällt in den Betrieben, die nach der Wende neu gegründet wurden, höher aus (Tabelle 3.59).

Tabelle 3.59: Beschäftigungsentwicklung von Frauen nach Betriebsbiographie (N=348)

Beschäftigungsentwicklung von Frauen	Betrieb bestand vor 1990 in %	Betrieb entstand nach 1990 in %	Anzahl der Betriebe
Starker Rückgang (>10%)	5,5	3,6	17
Leichter Rückgang (<10%)	10,1	4,5	29
Unverändert	42,9	35,5	141
Leichte Zunahme (<10%)	21,0	23,6	76
Starke Zunahme (>10%)	20,6	32,7	85
Gesamt %	100,1 (=100)	99,9 (=100)	
Anzahl der Betriebe	238	110	348

Wie auch schon bei den Beschäftigten insgesamt hängt der Beschäftigungszuwachs bei Frauen signifikant mit der Auftrags- und Ertragslage zusammen. Betriebe mit einer sehr guten und guten Auftrags- und Ertragslage verzeichneten auch den stärksten Beschäftigungszuwachs bei Frauen (Tabelle 3.60 und Tabelle 3.61).

Tabelle 3.60: Beschäftigungsentwicklung von Frauen nach Auftragslage (N=323)

Beschäftigungsentwicklung von Frauen	Auftragslage in %					Anzahl der Betriebe
	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Unbefriedigend	Sehr unbefriedigend	
Starker Rückgang (>10%)	1,0	3,6	6,9	19,0	33,3	15
Leichter Rückgang (<10%)	2,9	3,6	15,5	38,1	33,3	26
Unverändert	31,1	44,2	56,9	38,1	33,3	135
Leichte Zunahme (<10%)	21,4	29,7	10,3	4,8	0	70
Starke Zunahme (>10%)	43,7	18,8	10,3	0	0	77
Gesamt %	100,1 (=100)	99,9 (=100)	99,9 (=100)	100	99,9 (=100)	
Anzahl der Betriebe	103	138	58	21	3	323

Tabelle 3.61: Beschäftigungsentwicklung von Frauen nach Ertragslage (N=318)

Beschäftigungsentwicklung von Frauen	Ertragslage in %					Gesamtanzahl der Betriebe
	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Unbefriedigend	Sehr unbefriedigend	
Starker Rückgang (>10%)	2,4	1,8	6,1	9,3	14,3	15
Leichter Rückgang (<10%)	0	3,5	10,5	18,6	28,6	26
Unverändert	22,0	44,2	40,4	51,2	57,1	131
Leichte Zunahme (<10%)	24,4	23,0	25,4	9,3	0	69
Starke Zunahme (>10%)	51,2	27,4	17,5	11,6	0	77
Gesamt %	100	99,9 (=100)	99,9 (=100)	100	100	
Anzahl der Betriebe	41	113	114	43	7	318

Die von der Bundesstatistik²⁷¹ für die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie im Jahr 2000 ausgewiesene Tendenz eines stärkeren Beschäftigungswachstums von Frauen als von Männern deckt sich mit unseren Ergebnissen der Betriebe über 50 Beschäftigte nicht. So wuchs die Zahl der Beschäftigten in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie im Jahr 2000 im Vergleich zum Vorjahr um rund 4%. Dabei stieg die Zahl der beschäftigten Frauen sogar etwas stärker an (3,3%) als die der Männer (1,1%). Diese Entwicklung hat auch zur Erhöhung des Beschäftigungsanteils von Frauen von 22,2% im Jahr 1999 auf 22,6% im Jahr 2000 geführt. Dieser Unterschied zwischen unseren Ergebnissen und den Angaben der amtlichen Statistik zur ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie insgesamt hängt vor allem damit zusammen, dass wir nur Betriebe ab 50 Beschäftigte befragt haben. Frauen, so haben ja gerade die vorliegenden Daten gezeigt, werden relativ häufiger in kleinen Betrieben beschäftigt. Im Gesamtkontext der von uns vorgelegten Ergebnisse zur Lohn- und Leistungsgestaltung kann vermutet werden, dass Frauen die besseren Zugangschancen in nicht-tarifgebundenen, neu gegründeten und kleineren Betrieben möglicherweise mit deutlich schlechteren Arbeits- und Entlohnungsbedingungen ‚erkaufen‘.

3.7.3 Wochenarbeitszeit, Schichtarbeit und Teilzeitarbeit von Frauen

Im folgenden Abschnitt geht es um die Arbeitszeitbedingungen für Frauen, nachdem im Abschnitt 3.6 bereits die Thematik Arbeitszeit für alle Beschäftigten des Samples dargelegt wurde. Wie bereits dort zur *Wochenarbeitszeit* ausgeführt wurde (Abschnitt 3.6.1), gilt die *38-h-Woche* (oder weniger als 38h) in knapp einem Drittel der Betriebe; in reichlich zwei Drittel wird dagegen länger gearbeitet. Längere Wochenarbeitszeiten waren häufiger in kleineren und nicht-tarifgebundenen Untersuchungsbetrieben anzutreffen als in großen und tarifgebundenen.

Bei den von uns erfassten Frauen konnte keine direkte Benachteiligung hinsichtlich der Arbeitszeit festgestellt werden; da sie aber relativ häufiger in Kleinbetrieben und Betrieben ohne Tarifbindung arbeiten, sind sie indirekt etwas stärker als ihre Kollegen – über alle Bereiche hinweg betrachtet – von den durchschnittlich höheren Wochenarbeitszeiten in den Kleinbetrieben betroffen.

Betrachtet man *Mehrschichtarbeit* als ‚belastend‘, dann sind Frauen insofern bevorteilt, als sie weniger häufig in Schichten arbeiten müssen. Beim Geschlechtervergleich zeigt sich, dass der Anteil mehrschichtig arbeitender Frauen mit rund 30% niedriger ist als der Anteil von männlichen Schichtarbeitern (39%) (Tabelle 3.62). Der dennoch relativ hohe Prozentsatz von weiblichen Beschäftigten, die mehrschichtig arbeiten, ist vor allem auf den hohen Anteil an Frauen im gewerblichen Bereich zurückzuführen (siehe auch Tabelle 3.53, oben).

Tabelle 3.62: Anzahl und Anteil der Frauen und Männer an Normal- und Mehrschichtsystemen in den Betrieben (Spaltenprozente) (N=323)

	Anzahl der Männer	Anteil der Männer in %	Anzahl der Frauen	Anteil der Frauen in %
Normalschicht	31.066	61,0	7.124	69,8
Mehrschicht <i>insgesamt</i>	19.901	39,0	3.081	30,2
<i>Davon</i>				
2-Schicht	7.437	14,6	1.372	13,5
3-Schicht	10.814	21,2	1.449	14,2
4- und mehr Schichtsystem	1.650	3,2	260	2,5
Gesamt*	50.967		10.205	

* Die Gesamtzahl der Betriebe, die auf diese Frage geantwortet haben, beträgt 323 mit insgesamt 71.146 Beschäftigten bzw. 317 mit 13.515 weiblichen Beschäftigten. Die befragten Manager konnten jedoch nur für insgesamt 61.172 Beschäftigte, davon 10.205 Frauen, eine genaue Aussage treffen. Für 9.974 Beschäftigte, davon 3.310 Frauen, liegen demzufolge keine Angaben vor.

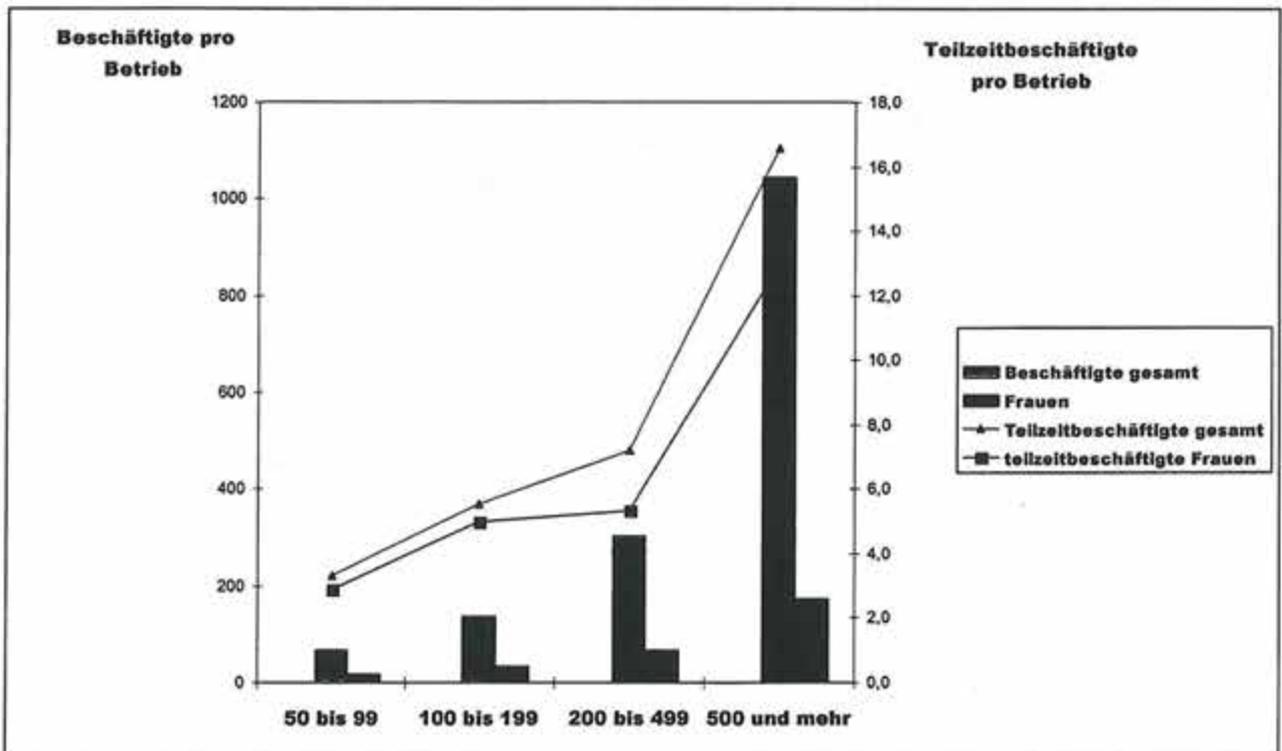
Im Gegensatz zum Bereich öffentlicher und privater Dienstleistungen hat *Teilzeitarbeit* im verarbeitenden Gewerbe und insbesondere in der Metall- und Elektroindustrie bislang wenig Eingang gefunden.²⁷² Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in den Untersuchungsbetrieben (2%) liegt noch unter demjenigen in der ost- und der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie insgesamt (Abschnitt 3.6.3). Erwartungsgemäß handelt es sich bei der Mehrzahl der Teilzeitbeschäftigten um Frauen. So sind 79% der Teilzeitbeschäftigten des Samples Frauen, was dem Anteil von Frauen an den Teilzeitbeschäftigten in Ostdeutschland insgesamt von

²⁷¹ Statistisches Bundesamt 2001: 113.

²⁷² ANBA 2000: 389.

82% nahe kommt.²⁷³ Damit arbeiten 6,4% von den insgesamt 15.231 weiblichen Beschäftigten des Samples Teilzeit. Die Abbildung 3.22 verdeutlicht, wie im Abschnitt 3.6.3 bereits dargelegt, dass Teilzeitarbeit in kleinen Betrieben eher selten vorkommt und mit zunehmender Betriebsgröße ansteigt. Darin unterscheidet sich das Sample weder von der ostdeutschen noch von der westdeutschen Wirtschaft insgesamt²⁷⁴.

Abbildung 3.22: Teilzeitbeschäftigung nach Betriebsgrößenklasse – Mittelwertvergleich (N=324)



Die Größenachse (links) misst die durchschnittliche Anzahl an Beschäftigten insgesamt und an Frauen in den einzelnen Betriebsgrößenklassen; die sekundäre Größenachse (rechts) misst die durchschnittliche Anzahl an Teilzeitbeschäftigten insgesamt sowie an teilzeitbeschäftigten Frauen in den jeweiligen Betriebsgrößenklassen.

Teilzeitarbeit ist also immer noch Frauensache – auch in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie.²⁷⁵ Die Gründe hierfür sind so einleuchtend wie banal: Der gravierende Einkommensverlust bei Teilzeitbeschäftigung setzt immer noch einen Partner mit einem Vollzeiteinkommen voraus.²⁷⁶ Die Verbindung mit dem nach wie vor geltenden geschlechtsspezifischen Rollenmuster mit der Hauptlast von Haushaltsarbeit und Kindererziehung bei Frauen macht

²⁷³ Statistisches Jahrbuch 2001: 108; IAB-Betriebspanel Sachsen 2000: 30.

²⁷⁴ Vgl. Leber 1999: 3.

²⁷⁵ Teilzeitarbeit birgt gegenüber Vollzeitbeschäftigung nach wie vor verschiedene Nachteile, die auch durch das neue Teilzeitbeschäftigungsgesetz nicht vollständig ausgeräumt sind (Klenner 2001: 306; Beckmann 1997: 639). Zur mittelbaren Diskriminierung von Frauen im Rahmen von Teilzeitarbeit vgl. Pfarr/Bertelsmann 1989: 214ff.

²⁷⁶ Vgl. Beckmann 1997 635, 639.

Teilzeitarbeit für Männer unattraktiv. Die offiziellen Statistiken sprechen dann auch für sich: Im Jahr 2000 waren 85% der Teilzeitbeschäftigten in den alten Ländern und 82% in den neuen Ländern Frauen.²⁷⁷ Darüber hinaus besteht aus gesellschaftlicher sowie arbeitsmarktpolitischer Sicht ein Interesse an der Ausweitung von Teilzeitarbeitszeit und unausgesprochen an Teilzeitarbeit von Frauen, um deren seit Jahren wachsende (West) bzw. unvermindert hohe Erwerbsneigung (Ost) auffangen zu können.²⁷⁸ So hat dann auch in den vergangenen Jahren eine Ausweitung von Teilzeitarbeit stattgefunden, während parallel dazu der Anteil an vollzeitbeschäftigten Frauen gesunken ist. Waren beispielsweise 1991 34,3% der westdeutschen und 17,5% der ostdeutschen Frauen teilzeitbeschäftigt, stieg deren Anteil an allen beschäftigten Frauen im Jahr 2000 auf 41,8% bzw. 22,4%.²⁷⁹ Mit anderen Worten, der Anstieg von Teilzeitarbeit hat nicht im gleichen Maße zu einer Erhöhung des Arbeitsvolumens, sondern im Wesentlichen zu einer Umverteilung von Arbeit innerhalb der Gruppe der Frauen geführt.²⁸⁰

Zwischen den alten und neuen Bundesländern bestehen hinsichtlich der Teilzeitbeschäftigung deutliche Unterschiede. Im Abschnitt 3.6.3 wurde bereits angemerkt, dass in der DDR aufgrund der ständigen Arbeitskräfteknappheit ein ausgesprochenes gesellschaftspolitisches Interesse daran bestand, Frauen Vollzeiterwerbstätigkeit zu ‚ermöglichen‘²⁸¹. Teilzeitbeschäftigung war daher gerade in der Industrie eher selten und blieb auch individuell begründungsbedürftig. Auch wenn sich durch gesetzliche bzw. betriebliche Regelungen die Situation von berufstätigen Müttern verbesserte, war doch dennoch die Reproduktion bzw. Verschärfung der traditionellen Rollenmuster unübersehbar.²⁸² Die sich in der Folge verfestigende, eigentümliche ‚Mischung‘ zwischen dem Bedürfnis nach beruflicher Verwirklichung und materielle Unabhängigkeit bei gleichzeitig weiter bestehendem geschlechtsspezifischen Rollenmuster hat sich offenbar bis heute erhalten – und zwar bei ostdeutschen Frauen und Männern.²⁸³ Darüber hinaus sprechen für eine Vollzeitbeschäftigung die immer noch deutlichen Einkommensrückstände in Ostdeutschland. Vor diesem Hintergrund kommen unterschiedliche Studien zu

²⁷⁷ Statistisches Jahrbuch 2001 108.

²⁷⁸ Gerade offizielle, statistische Publikationen verdeutlichen dies, indem von einer „Teilzeitlücke“ in Ostdeutschland gegenüber den alten Bundesländern bzw. von einem „Nachholbedarf“ im verarbeitenden Gewerbe gesprochen wird (ANBA 4/2000: 391). Zur arbeitsmarktpolitischen Funktion von Teilzeitarbeit von Frauen vgl. auch Beckmann 1997; Klenner 2001: 303; Kurz-Scherf 2001: 290.

²⁷⁹ ANBA 4/2000: 411; Statistisches Jahrbuch 2001: 108.

²⁸⁰ Vgl. ANBA 4/2000: 389.

²⁸¹ In den 1970er Jahren wurden umfangreiche ‚sozialpolitische Maßnahmen‘ durchgesetzt, um die Vereinbarkeit von Kinderwunsch und Vollzeiterwerbstätigkeit zu gewährleisten. Hintergrund war der steigende Arbeitskräftebedarf bei gleichzeitig sinkenden Geburtenraten. Hierzu zählten z.B. verbesserter Mutterschutz, steigendes Angebot an Kinderbetreuungseinrichtungen (Kaiser 1997: 51ff.).

²⁸² Kaiser 1997: 53; vgl. Nickel/Schenk 1996: 261.

dem Schluss, dass zwar die Teilzeitbeschäftigung von Frauen im Osten angestiegen ist, aber etwa die Hälfte der Teilzeitbeschäftigten eine Vollzeitbeschäftigung vorziehen würden.²⁸⁴ Anders formuliert: Frauen präferieren kürzere Arbeitszeiten, aber nicht unbedingt die klassische Halbtagsstelle.²⁸⁵

²⁸³ Vgl. ANBA 4/2000; Ziegler 2001; Nickel 2001: 312.

²⁸⁴ Schäfer/Wahse 2001: 27. Nach einer DIW-Umfrage geben ostdeutsche Frauen mehrheitlich einer 35h-Woche den Vorzug (Klenner 2001: 304, 307). Vgl. auch ANBA 4/2000: 391; Leber 1999: 4; Ziegler 2001: 15.

²⁸⁵ Kurz-Scherf (2001: 290f.) ist der Auffassung, dass primär männliche Deutungsmuster „die im Durchschnitt deutlich kürzeren Arbeitszeitpräferenzen von Frauen als eine spezifisch weibliche Vorliebe für Teilzeitarbeit“ begreifen.

4 Resümee

Lohnfragen sind immer kontrovers diskutiert worden und daran wird sich auch künftig nichts ändern. Der Lohn ist Kostenfaktor und Einkommen zugleich, und diese Doppelfunktion begründet einen permanenten Interessenkonflikt. Aber er lässt sich auch nicht auf eine rein ökonomische Funktion reduzieren, ebenso wenig wie man ihm einen bloß politischen Charakter zusprechen kann. Der Lohn hat zudem wichtige soziokulturelle Funktionen, über ihn werden Statusbedürfnisse befriedigt, Identitätsbildung und soziale Kohäsion ermöglicht, Gerechtigkeitsvorstellungen transportiert, und seine spezifische Ausgestaltung trägt je nachdem zur gesellschaftlichen Integration bzw. Dissoziation bei. Gründe genug, ihn nicht einer Interessengruppe allein zu überlassen, handele es sich nun um die Unternehmer, die Gewerkschaften oder die Parteipolitiker. Dass auch der Staat es allein nicht besser kann, war am Desaster der Planwirtschaft in der DDR hinreichend zu studieren. Weder war das starre Planungssystem der ökonomischen Dynamik und den betrieblichen Flexibilitätserfordernissen gewachsen, noch entsprach der Zentralismus der Lohnfestlegung den betrieblichen bzw. individuellen Differenzierungsbedürfnissen. Es hatte seine guten Gründe, warum die Tarifautonomie in die Verfassung geschrieben und in allen modernen pluralistischen Industriegesellschaften den Verbänden überlassen wurde.

Dort, wo sich die tarifliche Gestaltungsmacht wegen der Schwäche der Gewerkschaften einseitig auf die Betriebe verlagert hat, wie z. B. in den USA und zum Teil auch in Frankreich, sieht sich der Staat gezwungen, mit Mindestlohngesetzen die sich aufspreizenden Lohnabstände nach unten zu begrenzen. Gleichwohl wächst die gesellschaftliche Zerklüftung, wenn das nur unzureichend gelingt, wie in den USA, wo ein wichtiger Indikator für den gesellschaftlichen Zusammenhalt, die Kriminalitätsrate, etwa doppelt so hoch ist wie in Deutschland. Die gesellschaftlichen Kosten sind mit dem betrieblichen Dynamisierungsgewinn gegen zu rechnen, wenn die Forderung nach Einschränkung oder Aufhebung der Kollektivverträge, wie sie von neoliberaler Seite seit langem erhoben wird, überhaupt ernstlich diskutiert und auf ihren realen ökonomischen Nutzen hin überprüft werden soll.

Neben der sozialen Schutzfunktion für die abhängig Beschäftigten spielen tarifliche Normen eine wichtige Rolle bei der Herstellung allgemeiner Konkurrenzbedingungen (Vermeidung von Abwärtsspiralen durch Unterbietungskonkurrenz), bei der Allokationsleistung des Arbeitsmarktes (Erleichterung des betrieblichen Austausches von Arbeitskraft), bei der langfris-

tigen Kalkulationssicherheit der Unternehmen und bei der Gewährleistung des Betriebsfriedens. Ob nun staatlich verfügte oder durch intermediäre Verbände gesetzte Normen, alle überbetrieblich fixierten Rahmenvorgaben müssen von Zeit zu Zeit den tatsächlichen Handlungsbedingungen der Wirtschaftsakteure angepasst werden. So wird auch von keinem der Beteiligten in Frage gestellt, dass dies ebenso für die Tarifnormen gilt. Aber weil es sich hierbei um die Ausbalancierung von nicht immer deckungsgleichen, sondern größtenteils auch widersprüchlichen Interessen handelt, kann das Ergebnis stets nur auf dem Weg eines Kompromisses gefunden werden, was zwar zeitaufwändiger ist als eine einseitige Normfestlegung, aber gewiss dauerhafter.

Eines der bemerkenswertesten Ergebnisse unserer Erhebung ist nun, dass die tarifliche Differenzierung sehr viel weiter gediehen ist, als in der Öffentlichkeit häufig angenommen wird, die Tarifparteien also längst jene hohe Flexibilität bewiesen haben, die von den prinzipiellen Gegnern des Flächentarifvertrages oder gar der Tarifautonomie immer als deren konstitutioneller Mangel angesehen wird. Zunächst bestätigt unsere Untersuchung das aus anderen Erhebungen bekannte Ergebnis, dass nur noch etwa ein Viertel (23 %) der ostdeutschen Metallbetriebe und knapp die Hälfte der Beschäftigten (46%) dem regulären Flächentarifvertrag unterliegen. Neben dem Flächentarifvertrag gibt es inzwischen aber verschiedene Tarifstrukturen, wie die Härtefallregel, den Anerkennungstarifvertrag und den Haustarifvertrag, die mehr oder weniger intendiert den Betrieben befristet oder faktisch dauerhaft Abweichungen vom Flächentarifvertrag – und das heißt fast immer Absenkungen von dessen Regelungsniveau – gestatten. Mit 23 % sind sie inzwischen genauso zahlreich verbreitet wie die Flächentariifsregelungen. Je nach Interessenstandpunkt kann man hierin eine Bestätigung für die langfristige Erosion des Flächentarifvertrages sehen oder eine Stabilisierung des Prinzips kollektiver Tarifverträge.

Die Zukunft des Tarifvertrags wird wesentlich davon abhängen, inwieweit es den Tarifparteien gelingt, Betriebe mit Tarifverträgen minderen Status' für den Abschluss eines Flächentarifvertrages zu gewinnen und bei Neuabschlüssen für diesen wieder höhere Vertragszahlen zu erreichen, anderenfalls könnte die Ausnahme zur Regel werden, und damit die überbetriebliche Normorientierung des Flächentarifvertrages verloren gehen. Bislang hat der Flächentarifvertrag trotz seiner minoritären Stellung noch eine weit ausstrahlende Orientierungsfunktion bewahrt. Neben den tarifgebundenen Betrieben geben weitere 16 % der Betriebe – das sind knapp ein Drittel (31 %) der nicht-tarifgebundenen Unternehmen – ausdrücklich an, dass sie

sich bei ihrer betrieblichen Lohngestaltung am Tarifvertrag orientieren; und selbst dort, wo die Unternehmensleitungen nur mit Betriebsräten Vereinbarungen über Löhne und Arbeitsbedingungen abschließen (11 %), dürfte der Flächentarifvertrag im Hintergrund eine Orientierungsfunktion besitzen.

Maßgeblich für die Bindung an einen Flächentarifvertrag ist die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband. Über Stabilität und Dynamik der verschiedenen tariflichen Bindungsformen kann die Geschichte der Verbandsmitgliedschaft Auskunft geben. Ihr zu Folge hat es 1993, zum Zeitpunkt des Metallstreiks, eine Austrittswelle gegeben und danach war bis 1998 eine ziemlich gleich bleibende Schwundrate zu beobachten. Ab 1999 hat sich die Austrittsdynamik merklich verlangsamt, was – wenn der Trend anhält – eventuell auch auf die Integrationsfunktion bzw. Bindewirkung der Sondertarifverträge zurückgeführt werden könnte. Von den 77 % der Betriebe, die zum Befragungszeitpunkt nicht Mitglied eines Arbeitgeberverbandes waren, sind 23 % in den letzten Jahren aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten. Damit bestätigt sich die auch andernorts schon gemachte Feststellung, dass die Verbandsabstinenz weniger Ausdruck einer Tariffucht ist, als von der Weigerung vor allem neu gegründeter Kleinbetriebe herrührt, einem Arbeitgeberverband überhaupt beizutreten.

Das wichtigste im Arbeitsvertrag festgelegte Äquivalent für die erbrachte Leistung ist der Arbeitslohn. Eingruppierung und Grundlohn wurden daher in den Betrieben stets als vorsichtig zu handhabender Besitzstand der Beschäftigten behandelt. Eher schien es bei den Zusatzleistungen, wie Urlaubsgeld, Überstunden, Leistungszulagen etc. Abstriche zu geben. Diese in verschiedenen Untersuchungen beschriebenen Tendenzen lassen sich nach unserer Erhebung so nicht mehr aufrechterhalten. Die Betriebe zögern nicht länger, auch bei den Grundlöhnen Abstriche vorzunehmen. Zwar sind die offiziellen Tariflöhne inzwischen zu 100 % an das Niveau der westlichen Tarifgebiete angeglichen worden, beim summarischen Vergleich der realen Monatslöhne in Ost- und Westdeutschland klafft dennoch aber eine beträchtliche Lücke, die nicht allein über die längere Arbeitszeit in den neuen Bundesländern oder geringere Zuschläge erklärt werden kann. Aus unserer Erhebung ergibt sich, dass die Betriebe teilweise erheblich unterhalb des tariflichen Lohnniveaus zahlen.

Erwartungsgemäß weichen die Löhne der nicht-tarifgebundenen Unternehmen am stärksten vom tariflichen Niveau nach unten ab. Das ist für mindestens 45 % der Betriebe der Fall; wahrscheinlich liegt der Anteil noch deutlich höher, weil 20 % der antwortenden Manager

mangels Vergleichskennntnis hierzu keine konkreten Angaben machen konnten. Bemerkenswert ist auch, dass die inzwischen zahlreichen Betriebe mit Anerkennungs- und Haustarifen zu 58 % von der Flächentarifsnorm nach unten abweichen. Am tarifreuesten verhielten sich erwartungsgemäß die flächentarifgebundenen Betriebe, aber auch bei ihnen gab es immerhin eine Unterschreitungsquote von 8 %. Nimmt man alles zusammen, so kommt man auf 38 % der ostdeutschen Metallbetriebe mit mehr als 50 Beschäftigten, die unter Tarif bezahlen. Das tatsächliche Ausmaß der Tarifunterschreitung dürfte eher noch höher sein, weil Kontrollfragen nach den tatsächlich gezahlten Löhnen im Vergleich zu den zum Befragungszeitpunkt gültigen Tariflöhnen noch eine weitergehende Unterschreitung ergaben als die pauschal erfragten summarischen Antworten. Wir können allerdings keine Auskunft darüber geben, wie viele Beschäftigte einen untertariflichen Lohn erhalten, weil wir nicht erfragen konnten, ob diese Absenkung nur für bestimmte Lohngruppen, Teile der Belegschaft oder für alle gelten. Wie wir aus unserer qualitativen Erhebung wissen, wird es selten die gesamte Belegschaft betreffen. Dafür spricht auch, dass es einige Betriebe mit untertariflichem Lohnniveau gibt, die für Teile der Belegschaft übertarifliche Löhne zahlen. Höhere als tariflich festgelegte Löhne zahlen insgesamt ca. 18 % der tarifgebundenen Unternehmen und 10 % der tariffreien. Am höchsten ist der Anteil der übertariflich zahlenden Betriebe unter den flächentarifgebundenen; hier beträgt der Anteil 25 %. Der Tariflohn fungiert nach wie vor für die Mehrzahl der Betriebe als Orientierungsmarke. Er wird aber erheblich häufiger unterschritten als überschritten und hat damit offenkundig auch für einen Teil der tarifgebundenen Betriebe zumindest temporär seinen Verpflichtungscharakter eingebüßt.

Weniger erstaunlich ist, dass bei den ergänzenden Lohn- bzw. Gehaltsbestandteilen wie Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld ebenfalls eine deutliche Abweichung von den Tarifnormen zu verzeichnen ist. Etwa 40 % aller befragten Betriebe geben an, weniger Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld als im Tarif vorgesehen zu zahlen. Von den tarifgebundenen Betrieben (alle Tarifformen) unterschreiten 25 % das tarifliche Urlaubs- und Weihnachtsgeld und von den nicht-tarifgebundenen mehr als die Hälfte (53 %). Auch beim gewährten Urlaub knausern die Betriebe; allerdings tun das merklich weniger. Hier unterschreitet nur gut ein Fünftel der Betriebe die Tarifnormen, und zwar in einem ähnlich proportionalen Verhältnis von tarifgebundenen und nicht-tarifgebundenen Betrieben.

Auch bei der Eingruppierung in die verschiedenen Lohn- und Gehaltsgruppen bestätigt sich die Orientierungsfunktion des Flächentarifvertrages. Immerhin 30 % der nicht-

tarifgebundenen Unternehmen geben an, sich bei der Eingruppierung am tariflichen Beispielskatalog zu orientieren. Daneben spielen betriebliche Erfahrungswerte insgesamt gesehen eine ebenso wichtige Rolle; mit dem bemerkenswerten Unterschied allerdings, dass sich die tarifgebundenen Betriebe mehr auf den tariflichen Beispielskatalog einlassen, die nicht gebundenen stärker auf nicht formalisierte betriebliche Erfahrungswerte.

Seit vielen Jahren ist die Angleichung der Entlohnungsbedingungen auf dem Wege gemeinsamer Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte ein erklärtes Ziel der Tarifparteien. Die Verhandlungen kamen lange Zeit nicht so recht vom Fleck, weil sich beide Seiten über die Kosten durch die damit notwendige Anhebung der Arbeiterlöhne nicht einigen konnten. Den Unternehmern und insbesondere den Arbeitgeberverbänden ist allerdings auch klar, dass man langfristig die Attraktivität des Facharbeiterberufs nur dadurch steigern kann, dass sie bei der Entlohnung den Angestellten strukturell gleichgestellt werden und sich ihnen vergleichbare Aufstiegsperspektiven öffnen. Obwohl dieses Problem bei der Vereinigung der beiden deutschen Nachkriegsstaaten 1990 sich ohne Schwierigkeiten hätte regeln lassen, weil die Angestellten in der DDR in der Entlohnung strukturell benachteiligt waren – im Gegensatz zu den Verhältnissen in der Bundesrepublik – wurde dies damals versäumt und wirkt sich heute offenkundig bei den Geschäftsleitungen auch nicht mehr als historisch begründete Korrekturbereitschaft aus. Bei der Bewertung dieser Frage gehen die Geschäftsführungen ganz offensichtlich ausschließlich von den Kosten aus. Und da sich viele immer noch in einem harten Preiswettbewerb mit marktüberlegenen Konkurrenten befinden, werden die langfristigen Personalentwicklungsperspektiven durch kurzfristige Situationseinschätzungen überlagert. So erklärt sich, dass nur etwa ein Fünftel der befragten Unternehmen gemeinsame Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte für ein wichtiges Thema halten. Ein weiteres Fünftel hält es für weniger wichtig und die gute andere Hälfte für unwichtig oder lehnt es sogar kategorisch ab. Wobei sich auch hier wie in vielen anderen Fragen eine Betriebsgrößendifferenz dahingehend auswirkt, dass größere Betriebe gemeinsamen Entgeltgruppen gegenüber aufgeschlossener sind als kleinere.

Neben dem Zeitlohn haben unterschiedliche Formen des Leistungslohns im Verarbeitenden Gewerbe immer eine besondere Bedeutung gehabt, was schon allein daran zu erkennen ist, dass die Proportion zwischen beiden in den letzten 50 Jahren westdeutscher Industriegeschichte mit je ca. 50 % nahezu gleich geblieben ist. Im Westen hat sich inzwischen eine deutliche Verschiebung weg vom klassischen Akkordlohn zum Prämienlohn ergeben, wäh-

rend in den neuen Bundesländern seit Beginn des Transformationsprozesses nach 1990 der Akkordlohn nur eine geringe Relevanz hatte. Hier dominierte zunächst der Zeitlohn, ergänzt um einen schon gleich nach der Wende merklich höheren Anteil von Prämienlöhnen, woraus sich inzwischen eine deutlich verschiedene Lohnstruktur im Vergleich zur westdeutschen Industrie entwickelt hat. Zwar ist der Anteil der Zeitlöhner jetzt ebenfalls auf nur noch 50 % der gewerblich Beschäftigten gesunken, der Anteil der in Prämienlohn beschäftigten Arbeitskräfte hat sich aber erheblich ausgeweitet und liegt jetzt mit 40 % doppelt so hoch wie in Westdeutschland, während der Anteil der Akkordlöhner auf nur noch ein Zehntel gesunken ist.

Die Gründe dafür liegen zum einem in der Betriebsstruktur und offenkundig in einem begrenzten arbeitsorganisatorischen Modernisierungsvorsprung der ostdeutschen Unternehmen. Klassische Akkordlöhne nach REFA, MTM etc. rechnen sich wegen des hohen analytischen Aufwands und der aufwändigen Lohnberechnung nur für Großbetriebe mit standardisierter Massenproduktion. Zum einen gibt es diese großen Betriebe in Ostdeutschland kaum, zum anderen hat sich das generelle Produktionsmuster stärker zur kundenorientierten differenzierten Qualitätsproduktion mit kleineren und mittleren Serien hinverlagert. Hierfür sind Prämienlöhne unterschiedlicher Ausgestaltung zweckmäßiger als der klassische Akkordlohn. Sehr bemerkenswert ist aber, dass über den Prämienlohn hinaus ein weiteres ‚modernes‘ Entlohnungssystem in die ostdeutsche Industrie vermehrt Eingang gefunden hat, nämlich die Zielvereinbarung. Sie hat sich im Reorganisationsprozess der letzten Jahre im Zuge von Dezentralisierung und Verlagerung von Verantwortung auf die operative Ebene als ein effizientes Mittel sowohl der Mitarbeiterführung, der Entlohnung wie auch der Komplexitätsreduktion im innerbetrieblichen Entscheidungsprozess bewährt und gilt damit auch als probate arbeitsorganisatorische Rationalisierungsmaßnahme. Mehr als ein Drittel (36 %) der ostdeutschen Unternehmen hat konkrete, schriftlich fixierte Abmachungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern über anzustrebende Ziele eingeführt und immerhin 51 % der befragten Unternehmensleitungen geben an, dass Zielvereinbarungen künftig wichtiger werden. Damit beginnen die ostdeutschen Unternehmen zumindest in einem wichtigen Teilbereich den noch Ende der 90er Jahre beklagten arbeitsorganisatorischen Rückstand mehr als wettzumachen. Neben dem Lohn ist die Arbeitszeit der wichtigste ‚weiche‘ Steuerungsfaktor im betrieblichen Arbeitsprozess; sie ist zugleich die bedeutendste Flexibilitätsressource. Es ist daher nicht verwunderlich, dass auf diesem betrieblichen Gestaltungsfeld seit der betrieblichen Öffnung des tariflich vorgegebenen Arbeitszeitregimes nach dem Streik zur Einführung der 35-

Stunden-Woche im Jahr 1983 die Flexibilisierung und Differenzierung von Arbeitszeit eine enorme Ausweitung erfahren hat. Dies ist auch in der ostdeutschen Industrie zu beobachten. Laut gültigem Tarifvertrag herrscht in den flächentarifgebundenen Unternehmen die 38-Stunden-Woche. Bemerkenswert ist aber, dass deren normativer Ausstrahlungseffekt deutlich niedriger ist als bei anderen wichtigen Tarifbestandteilen. Nur gut die Hälfte der Betriebe mit allen Tarifbindungsformen hat die 38-Stunden-Woche eingeführt, in der knappen anderen Hälfte liegt die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit bei 39 oder 40 Stunden. Die Wahrscheinlichkeit der 38-Stunden-Woche wächst deutlich mit der Betriebsgrößenklasse. Bezogen auf die Anzahl der in den befragten Betrieben Beschäftigten können immerhin 84 % der dem Flächentarif- und Anerkennungstarifvertrag unterliegenden Arbeitnehmer mit der 38-Stunden-Woche rechnen. Bei Betrieben, die nur einen Haustarifvertrag abgeschlossen haben, sinkt diese Quote auf 35 % und am niedrigsten liegt sie bei Betrieben ohne Tarifbindung. Hier sind nur 12 % der Belegschaft in der 38-Stunden-Woche beschäftigt. Bezeichnend für die ostdeutsche Betriebsrealität ist vor allem, dass die erst nach der Wende eingeführte 40-Stunden-Woche noch in jedem zweiten Untersuchungsbetrieb gilt und hier für etwa ein Drittel der Beschäftigten.

Während die Schichtarbeit in der ostdeutschen Metallindustrie inzwischen wieder gestiegen ist und inzwischen für 38 % der Beschäftigten gilt, liegt die Teilzeit noch weit unter dem westdeutschen Niveau.

Arbeitszeitkonten sind inzwischen das probate Mittel zur Verwaltung flexibler Arbeitszeit. In 80 % der befragten Betriebe existieren für alle oder Teile der Belegschaft solche Einrichtungen zur betrieblichen Arbeitszeitverwaltung. Mit der Einrichtung von Arbeitszeitkonten hat sich ein gravierender Wandel in der Praxis der so genannten ‚Überstunden‘ ergeben. Für ‚angeordnete Mehrarbeit‘ sind laut Tarifvertrag 25 % Aufschlag fällig, die aber dann nicht anfallen, wenn sie aufgrund informeller Praxis oder mit einer Betriebsvereinbarung als automatisches Flexibilitätsvolumen in einer gewissen Höhe üblich und dann mit Freizeit ausgeglichen werden. Auf diesem Wege können die meisten Betriebe vermeiden, Mehrarbeit ausdrücklich ‚anzuordnen‘ und damit einen zuschlagspflichtigen, also teureren Überstunden-Sachverhalt zu schaffen. Wir konnten dies zwar in unserer quantitativen Erhebung nicht direkt erfassen, aus Experteninterviews und den Fallstudien wissen wir allerdings, dass dies eine weit verbreitete Praxis ist. In der Mehrzahl der Betriebe beträgt der Ausgleichszeitraum ein Jahr, immerhin 15 % der Betriebe haben überhaupt keinen Ausgleichszeitraum festgelegt.

Zur betrieblichen Flexibilitätsstrategie gehört neben den Arbeitszeitkonten auch der Einsatz von Leiharbeitskräften. Circa 41 % aller Betriebe und etwa 63 % aller Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten nutzen dieses Flexibilitätsinstrument bei Auftragsschwankungen und saisonalen Produktionsspitzen. Da die Leiharbeitskräfte fast durchweg untertariflich bezahlt werden, ist es für Betriebe mit Tarifbindung attraktiv, solche Arbeitskräfte einzustellen. Ein weiterer Grund liegt in der immer noch defensiven Personalpolitik der ostdeutschen Betriebe, die nach der dramatischen Entlassungswelle Anfang der 90er Jahre auf dem mühseligen Weg zur Konsolidierung teilweise eine große Scheu vor Entlassungen haben und entsprechend vorsichtig auch bei Neueinstellungen agieren.

Im Rahmen der Studie wurden auch die Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen von Frauen untersucht. In wesentlichen Teilen bestätigte sich das auch schon aus westdeutschen Vergleichsstudien bekannte Bild, dass Frauen inzwischen überwiegend in den Verwaltungsberufen tätig sind und in der Produktion unterrepräsentiert sind. Dort sind sie eher als Un- und Angelernte beschäftigt, denn als Facharbeiter oder Führungskräfte. Bemerkenswert ist allerdings, und dies dürfte sich deutlich von den westlichen Verhältnissen unterscheiden, dass Frauen mit 24 % einen höheren Anteil an den akademisch Qualifizierten haben als ihr Gesamtanteil nahe legt (19 %).

Das Gesamtbild der betrieblichen Realität in Hinblick auf die Orientierungsfunktion des Flächentarifvertrages für die Lohn- und Leistungsbedingungen in der ostdeutschen Metall- und Elektro-Industrie ist widersprüchlich. In einigen Bereichen kann eine weit über den Flächentarifvertrag hinausreichende Geltung bzw. Beachtung festgestellt werden, in anderen ist sie nur noch schwach ausgebildet. Insgesamt ist daraus eine stark ausdifferenzierte betriebliche Gestaltungspraxis abzulesen. Das Ausmaß dieser Differenzierung ist aber nicht umstandslos als praktische Kritik am Standardisierungsanspruch des Kollektivvertrages anzusehen, sondern könnte auch als Versäumnis der Tarifparteien gedeutet werden, rechtzeitig hinreichende Modernisierungsanstrengungen zur besseren Abdeckung betrieblicher Differenzierungsbedürfnisse unternommen zu haben. Dies ließe sich zum Beispiel für weite Teile der Leistungslohngestaltung vermuten. Ein starkes Indiz für diese Annahme ist auch die Gesamteinschätzung des Flächentarifvertrages und seiner zukünftigen Bedeutung durch die befragten Manager. So stehen nicht nur 70 % der tarifgebundenen Betriebe grundsätzlich positiv zum Flächentarifvertrag, sondern überraschenderweise auch 38 % der nicht-tarifgebundenen Unternehmen. Davon sieht aber der bei weitem größte Teil einen starken Reformbedarf (30 %).

Dies gilt ebenfalls für die tarifgebundenen Betriebe; hier reklamiert mehr als die Hälfte (52 %) eine durchgehende Tarifreform. Dieses Meinungsbild lässt gedämpften Optimismus aufkommen. Wenn die Tarifparteien die hier angemahnten Reformbemühungen realisieren, dürfte das Instrument des Flächentarifvertrages in der ostdeutschen Metallindustrie wieder stärkeren Rückhalt in den Betrieben gewinnen.



5 Literaturverzeichnis

- Aderhold, J. / Brüss J. / Finke, M. / Hanke, J. / Heidenreich, M. / Kirchhof, F. / Schölzel, T. / Schrott, M. / Schwingeler, S. / Sievers, M.: Von der Betriebs- zur Zweckgemeinschaft. Ostdeutsche Arbeits- und Managementkulturen im Transformationsprozeß. Berlin 1994
- Ahlers, E. / Schäfer, C.: Entwicklung und Strukturen betrieblicher Beschäftigung. In: WSI Mitteilungen, H. 2/2001, S. 76-83
- ANBA 4/2000: Arbeitsmarkt für Frauen. Aktuelle Entwicklungen und Tendenzen im Überblick. Sonderdruck aus den Amtlichen Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit (ANBA), Nürnberg 2000
- Andreß, H.-J./ Hagmaars, J. A./ Kühnel, S.: Analyse von Tabellen und kategorialen Daten. Log-lineare Modelle, latente Klassenanalyse, logistische Regression und GSK-Ansatz, Berlin 1997
- Arbeitsbereich VI/2: Arbeitsmarkt im Zeichen weltweiter Abkühlung. Konjunkturentwicklung. In: IAB-Materialien, Ausgabe Nr. 3/2001, S. 1/2 und 16, Informationsdienst des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg 2001a
- Artus, I.: Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West. Wiesbaden 2001
- Artus, I. / Sterkel, G.: Brüchige Tarifrealität. Ergebnisse einer empirischen Studie zur Tarifgestaltungspraxis in Betrieben der ostdeutschen Metall-, Bau- und Chemieindustrie. In: WSI Mitteilungen, H. 7/1998, S. 431-441
- Artus, I. / Schmidt, R. / Sterkel, G.: Brüchige Tarifrealität. Der schleichende Bedeutungsverlust tariflicher Normen in der ostdeutschen Industrie. Berlin 2000
- Artus, I. / Liebold, R. / Lohr, K. / Schmidt, E. / Schmidt, R. / Strohwalde, U.: Betriebliches Interessenhandeln. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie (Bd. 2). Opladen 2001
- Bach, H.-U. / Koch, S.: Der Arbeitsmarkt im Jahr 2001. Bundesrepublik Deutschland. In: In: IAB Kurzbericht Nr. 1/14.02.2001, Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg 2000, S. 1-11
- Bahn Müller, R. / Bispinck, R.: Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifsysteem zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen. In: Bispinck, R. (Hrsg.): Tarifpolitik der Zukunft – Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg 1995, S. 137-172
- Bahn Müller, R.: Trends betrieblicher Entgelt- und Leistungsregulierung. In: Mitbestimmung 1+2/1999, S. 17-20
- Bahn Müller, R.: Betriebliche Entgeltsysteme und Entgeltpolitik im Wandel (hekt. Forschungsbericht), Tübingen Januar 2000
- Bahn Müller, R.: Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung. In: WSI Mitteilungen, H. 7/2001, S. 426-433
- Bahn Müller, R.: Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. München/Mering 2001

- Bahro, R.: Die Alternative. Zur Kritik des real existierenden Sozialismus. Köln, Frankfurt a. M. 1979
- Bauer, F. / Groß, H. / Munz, E. / Sayin, S.: Arbeits- und Betriebszeiten 2001. Neue Formen des betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitmanagements 2002 (unveröff. Manuskript). ISO Köln
- Bayer, M.: Telefonische Befragung als Methode und Instrument (unveröff. Manuskript). IfS, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg 2001
- Becker, K. / Engländer, W.: Zielvereinbarung – Ein Weg zu motivierten Mitarbeitern. In: angew. Arbeitswiss. 1994/Nr. 141, S. 23-42
- Beckmann, P.: Beschäftigungspotentiale der Ausweitung von Teilzeitarbeit. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: WSI Mitteilungen, H. 9/1997, S. 634-640
- Behr, M. / Engel, Th.: Entwicklungsverläufe und Entwicklungsszenarien ostdeutscher Personalpolitik. Ursachen, Folgen und Risiken der personalpolitischen Stagnation. In: Pawlowsky, P. / Wilkens, (Hrsg.): Zehn Jahre Personalpolitik in den neuen Bundesländern. Transformation und Demographie. München/Mering 2001, S. 255-278
- Behr, M.: Tradition und Dynamik: Beschäftigungsmuster, Rekrutierungsstrategien und Ausbildungsverhalten im Prozeß der betrieblichen Konsolidierung. In: Lutz, B. / Grünert, H / Steiner, C. (Hrsg.): Bildung und Beschäftigung in Ostdeutschland (Bd.1). Berlin 2000, S. 97-145
- Behr, M.: Der schwierige Weg zum Aufbau neuer Beschäftigungsstrukturen zwischen Ende des Moratoriums und aktiver Restrukturierung. unveröff. Manuskript, Institut für Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena 2002
- Bellmann, L.: Das Betriebspanel des IAB. In: Hujer, R. / Rendtel, U. / Wagner, G. (Hrsg.): Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Panelstudien (Sonderheft zum Allgemeinen Statistischen Archiv, H. 30). Göttingen 1997, S. 169-182
- Bender, G.: Dezentralisierung und Kontrolle – Veränderte Bedingungen und Formen der Leistungspolitik. In: Jahrbuch sozialwissenschaftlicher Technikgestaltung. Berlin 1997
- Bender, G.: Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungspolitik. Frankfurt a.M./New York 1997
- Benninghaus, H.: Einführung in die sozialwissenschaftliche Datenanalyse. München 2001
- Bergmann, J.: Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland: Transferierte Institutionen im Deindustrialisierungsprozeß. In: Lutz, B. / Nickel, H. M. / Schmidt, R. / Sorge, A. (Hrsg.): Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe (KSPW Berichte Bd.1). Opladen 1996, S. 257-294
- Bergmann, J. / Bürckmann, E. / Dabrowski, H.: Krisen und Krisenerfahrungen. Einschätzungen und Deutungen von Betriebsräten und Vertrauensleuten. In: Supplement der Zeitschrift Sozialismus 4/2002
- Besgen, N.: Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung. Tariffucht statt Verbandsflucht. Baden-Baden 1998
- Beyer, H.-T.: Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung zwischen Utopie und Realität. München 1986
- Bielenski, H.: Erwerbswünsche und Arbeitszeitpräferenzen in Deutschland und Europa – Ergebnisse einer Repräsentativbefragung. In: WSI Mitteilungen, H. 4/2000, S. 228-246

- Bisping, R.: Der schleichende Umbau des Tarifsystems. Eine empirische Bestandsaufnahme. In: König, O./Stamm, S./Wendl, M. (Hrsg.): Erosion oder Erneuerung? Krise und Reform des Flächentarifvertrags. Hamburg 1988, S. 53-78
- Bisping, R.: Zeitfragen – Streitfragen. Zur Entwicklung der kollektiven Regulierung von Arbeitszeit. In: WSI Mitteilungen, H. 7/1996, S. 414-422
- Bisping, R.: Das Märchen vom starren Flächentarifvertrag. Eine Analyse von tariflichen Öffnungsklauseln aus über 100 Tarifbereichen. In: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) (Hrsg.): Informationen zur Tarifpolitik (Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 37). Düsseldorf März 1999
- Bisping, R.: Das deutsche Tarifvertragssystem zwischen Erosion und (Re-)Stabilisierung. Eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen tarifpolitischen Entwicklung. In: Otto Brenner Stiftung (Hrsg.): Strukturelle Veränderungen in der Tarifpolitik (Arbeitsheft Nr. 9). Berlin Oktober 1999, S. 5-33
- Bisping, R.: Tarifentgelt nach Leistung und Erfolg. Regelungen in ausgewählten Tarifbereichen. In: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) (Hrsg.), WSI-Tarifhandbuch 2000. Köln 2000, S. 111-136
- Bisping, R.: Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik. In: WSI Mitteilungen, H. 2/2001 Schwerpunktthema: Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1999/2000, S. 124-132
- Bode, I. / Brose, H.-G. / Voswinkel, S.: Die Regulierung der Deregulierung: Zeitarbeit und Verbändestrategien in Frankreich und Deutschland. Opladen 1994
- Bortz, J.: Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin 1989
- Bosch, G.: Flexibilisierung der Arbeitszeit und Umverteilung von Arbeit. In: WSI Mitteilungen, H. 7/1996, S. 423-432
- Bosch, G.: Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses. In: WSI Mitteilungen, H. 4/2001, S.219-230
- Brandt, Th. / Schacke-Keil, F.: Zielvereinbarung kontra Beurteilungssystem? In: Personalführung 12/2000, S. 76-80
- Breisig, Th.: Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen. Orientierungs- und Gestaltungshilfen für Betriebs- und Personalräte sowie für Personalverantwortliche. Frankfurt a.M. 2000
- Breisig, Th.: Personalbeurteilung – Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarungen: Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen (Handbücher für Unternehmenspraxis, Bd. 6). Frankfurt a.M. 1998
- Brose, H.-G. / Schulze-Böing, M. / Meyer, W.: Arbeiten auf Zeit. Zur Karriere eines neuen Beschäftigungsverhältnisses. Opladen 1990.
- Büge, H.: Lean Production und Entgelt. In: Leistung und Lohn (April 1994), S. 3-16
- Cmiel, H.-G. / Reichel F.-G.: Ermittlung leistungsabhängiger Entgeltbestandteile auf der Grundlage von Zielvereinbarungen in Unternehmen der Metall- und Elektro-Industrie. In: angew. Arbeitswiss., 1994/Nr. 141, S. 13-22
- Conrad, P. / Manke, G.: Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und flexible Vergütung. In: Personalführung 5/2001, S. 52-57

- Dahms, V. / Wahse, J.: Zur Erwerbstätigkeit in Ostdeutschland im Transformationsprozeß. In: Nickel, H. M. / Kühl, J. / Schenk, S. (Hrsg.): Erwerbsarbeit und Beschäftigung im Umbruch (KSPW Berichte Bd. 2). Opladen 1996, S. 29-54
- Datenreport 1999. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Bonn 2000
- Däubler, W. / Kittner, M. / Klebe, Th.: Betriebsverfassungsgesetz: BetrVG; mit Wahlordnung, §§ 321-325 UmwG, §§ 121-128 InsO und EBR-Gesetz; Kommentar für die Praxis. Frankfurt a.M. 2000 (7. überarb. Aufl.)
- Deppe, R. / Hoß, D.: Arbeitspolitik im Staatssozialismus. Zwei Varianten: DDR und Ungarn. Frankfurt a. M. 1989
- DGB: Antrag zur Tarifpolitik (beschlossen auf dem 16 ord. Bundeskongreß). Düsseldorf 1998
- Dobischat, R. / Seifert, H.: Betriebliche Weiterbildung und Arbeitszeitkonten. In: WSI Mitteilungen, H. 2/2001, S. 92-101
- Düll, H. / Ellguth, P.: Atypische Beschäftigung: Arbeit ohne betriebliche Interessenvertretung? In: WSI Mitteilungen, H. 3/1999, S.165-176
- Eberhardt, H.: Neuere Entwicklungen: Entlohnung bei Zielvereinbarung und Gruppenarbeit. In: Hromadka, W. (Hrsg.), Entgeltssysteme der Zukunft. Stuttgart 1995, S. 25-38
- Eberhardt, H.: Zielvereinbarung ja, ein Praxisbeispiel. In: Leistung und Lohn (April 1994), S. 16-25
- Engelbrech G. / Jungkunst, M.: Frauen gewinnen den Strukturwandel. In: IAB Materialien Ausgabe Nr. 4/1999 (Informationsdienst des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit). Nürnberg 1999
- Engelbrech, G. / Jungkunst, M.: Auch im Osten werden Frauen im Strukturwandel gewinnen. Arbeitsmarktperspektiven bis 2010. In: IAB Kurzbericht Nr. 11/28.8.2000 (Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit). Nürnberg 2000, S. 1-4
- Engelbrecht, G. / Jungkunst, M.: Arbeitsmarktperspektiven für Frauen bis 2010. In: WSI Mitteilungen, H. 5/2001, S. 317-322
- Erd, R.: Verrechtlichung industrieller Konflikte. Normative Rahmenbedingungen des dualen Systems der Interessenvertretung. Frankfurt a.M. 1978
- Förster, H. / Röbenack, S.: Wandel betrieblicher Interessenvertretungen in Ostdeutschland. Graue Reihe 96 – 03 der KSPW. Berlin 1996
- Frei, F. / Udris, I. (Hrsg.): Das Bild der Arbeit. Bern/Stuttgart/Toronto 1990
- Frei, F. / Hugentobler, M. / Alioth, A. / Duell, W. / Ruch, L.: Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative. Stuttgart/Zürich 1993
- Frey, B. S. / Osterloh, M.: Pay for Performance – Immer empfehlenswert? In: zfo 2/2000, S. 64-69
- Friedrichs, J.: Methoden der empirischen Sozialforschung. Opladen 1980
- Garhammer, M.: Arbeitszeit und Zeitwohlstand im internationalen Vergleich. In: WSI Mitteilungen, H. 4/2001, S. 231-241
- Garhammer, M.: Zeitarbeit – ein Muster für die Arbeits- und Betriebsorganisation der Zukunft? In: Berliner Journal für Soziologie, H. 1/2002, S. 109-126

- Gensior, S.: Die Bedeutung von Gruppenstrukturen und sozialer Bindung. Frauenerwerbstätigkeit in ostdeutschen Betrieben. In: Heidenreich, M. (Hrsg.): Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben. Berlin 1992
- Gerlach, K. / Hübler, O. / Meyer, W. (Hrsg.): Ökonomische Analysen betrieblicher Strukturen und Entwicklungen. Das Hannoveraner Firmenpanel. Frankfurt a.M. / New York 1998
- Gesamtmetall: Reformprojekt Flächentarif (beschl. vom Vorstand des Gesamtverbandes der metallindustriellen Arbeitgeberverbände am 20. Juni 1996 in Freiburg i.Br.), 1996
- Gesamtmetall: Frankfurter Erklärung zur Reform des Flächentarifs vom 17. November 1997 (beschl. vom Vorstand des Gesamtverbandes der metallindustriellen Arbeitgeberverbände), 1997
- Gesamtmetall: Gesamtmetall – Bericht der Geschäftsführung des Gesamtverbandes der metallindustriellen Arbeitgeberverbände (1. Mai 1999 – 30. April 2001). Köln 2001
- Gesamtmetall: Die Metall- und Elektroindustrie in Zahlen (www.gesamtmetall.de), 2000
- Gesamtmetall: Daten der M+E-Industrie in Zahlen (www.gesamtmetall.de/Gesamtmetall/MEOnline.nsf), 2001
- Gesamtmetall 2000: Sonderrundschreiben zur Tarifrunde 2000: Beginn der Tarifrunde, Nr. 1
- Groß, H. / Munz, E. / Seifert, S.: Weniger Arbeitslose durch Überstundenabbau. In: WSI Mitteilungen, H. 8/1999, S. 505-512
- Hachmann, K. / Kühn, W., Schuldt, K.: Zur Lage der Metall- und Elektroindustrie in Ostdeutschland (Gutachten im Auftrag der Otto-Brenner-Stiftung). Berlin 1998
- Herrmann, C. / Promberger, M. / Singer, S. / Trinczek, R.: Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis. Berlin 1999
- Hey, A. H. / Pietruschka, S.: Führung durch Ziele bei Gruppenarbeit. In: angew. Arbeitswiss., 1998/Nr. 155, S. 13-29
- Hickel, R. / Krutzke, W.: Tarifliche Lohnpolitik unter Nutzung der Härtefallregelung. Köln 1997
- Hickel, R. / Krutzke, W.: Tarifliche Lohnpolitik unter Nutzung der Härtefallregelung. Ergebnisse einer Untersuchung zur Praxis in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie. In: WSI-Mitteilungen, H. 2/1997, S. 98-111
- Hinke, R.: ‚Soft facts‘ are ‚hard factors‘. Innerbetriebliche Sozialbeziehungen im Prozeß der sozio-ökonomischen Transformation Ostdeutschlands – eine Betriebsfallstudie. In: Jenaer Beiträge zur Soziologie, H. 7, 1998
- Hinke, R.: Die Einführung von Gruppenarbeit: Eine industriesoziologische Prozessanalyse. In: Jenaer Beiträge zur Soziologie, H. 10, 2000
- Hlawaty, P.: Topthema: Zielvereinbarung. In: Mitbestimmung, H. 9/1998, S. 42-45
- Höland, A. / Reim, U. / Brecht, H.: Flächentarifvertrag und Günstigkeitsprinzip. Empirische Beobachtungen und rechtliche Betrachtungen der Anwendung von Flächentarifverträgen in den Betrieben. Baden-Baden 2000
- IAB-Betriebspanel Thüringen: Ergebnisse der dritten Welle. Berlin 1999
- IAB Betriebspanel Berlin 2000
- IAB Betriebspanel Brandenburg 2000
- IAB Betriebspanel Mecklenburg-Vorpommern 2000
- IAB Betriebspanel Sachsen 2000

- IAB Betriebspanel Thüringen 2000
- IAB: Codebook zum IAB-Betriebspanel 2000 (3. Erw. Aufl.). Nürnberg Juni 2001
- IAB Materialien Nr. 4/2000 (Informationsdienst des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit). Nürnberg 2000, S. 1f.
- IG-Metall: Tarifpolitik (Entschließung 3 des 19. ordentl. Gewerkschaftstages), 1999
- IG-Metall: Metallkonjunktur Ost 1/2001 (Vorstands-Mitteilung vom 20. Juli 2001). Frankfurt a.M. 2001
- IG-Metall Bezirksleitung München: Gestaltungshinweise und Regelungsvorschläge für Zielvereinbarungen. München 1998
- IG-Metall Verwaltungsstelle München: Zielvereinbarungen. Chance? Oder Knechtung, München o.J.
- ISO-Information Nr. 12: Arbeits- und Betriebszeiten 2001. Köln 2002, S. 9-11
- Jacobi, O.: Pionierrolle, aber keine Vormachtstellung für die deutschen Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, H. 11/1991, S. 681-689
- Jacobi, O.: Industrielle Demokratie und intermediäre Organisationen in Europa. In: WSI Mitteilungen, H. 12/1992, S. 773-779
- Kädtler, J. / Kottwitz, G. / Weinert, R.: Betriebsräte in Ostdeutschland. Institutionenbildung und Handlungskonstellationen 1989 – 1994. Opladen 1997
- Keiser, S.: Ostdeutsche Frauen zwischen Individualisierung und Re-Traditionalisierung: ein Generationenvergleich. Hamburg 1997
- Keller, B. / Seifert, H.: Flexicurity – Das Konzept für mehr soziale Sicherheit flexibler Beschäftigung. In: WSI Mitteilungen, H. 5/2000, S. 291-300
- Kern, H. / Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München 1984
- Kleinbeck, U.: Arbeitsmotivation. Entstehung, Wirkung und Förderung. Weinheim 1996
- Klein-Schneider, H.: Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt, Analysen und Handlungsempfehlungen (edition der Hans-Böckler-Stiftung 14), Düsseldorf 1999
- Klenner, C.: Läßt sich mit Zeitkontenmodellen mehr Zeitsouveränität verwirklichen? In: WSI Mitteilungen, H. 4/1997, S. 254-265
- Klenner, C.: Bündnis für (Frauen)Arbeit – Bestandsaufnahme und neue Ideen. In: WSI Mitteilungen, H. 5/2001, S. 286-293
- Klenner, C.: Arbeitszeitpolitik im Bündnis für Arbeit im Interesse von Frauen? In: WSI Mitteilungen, H. 5/2001, S. 303-309
- Knapp, U.: Ökonomische Aspekte betrieblicher Frauenförderung oder: Lohnt sich Frauendiskriminierung? In: WSI Mitteilungen, H. 6/1996, S. 350-360
- Koch, S.: Flexibilität fördert Beschäftigung. In: IAB-Materialien, Ausgabe Nr. 3/2001 (Informationsdienst des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit). Nürnberg 2001a, S. 6f.
- Koch, S.: Flexible Arbeitszeiten fördern Beschäftigung. In: IAB Kurzbericht, Ausgabe Nr. 17/22.11.2001 (Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit). Nürnberg 2001b
- Kurz-Scherf, I.: „Neuer Aufbruch für die Frauenpolitik“?! Feministische Erwägungen zum „Bündnis Arbeit“. In: WSI Mitteilungen, H. 5/2001, S.287-293

- Lang, K. / Meine, H. / Ohl, K.: Arbeit, Entgelt, Leistung. Handbuch Tarifarbeit im Betrieb. Köln, 1997 (zweite überarb. Aufl.)
- Leber, U.: Teilzeitarbeit stützt Beschäftigung. In IAB Materialien Ausgabe Nr. 4/1999 (Informationsdienst des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit). Nürnberg 1999, S. 3f
- Lehndorff, S.: Von der „kollektiven“ zur „individuellen“ Arbeitszeitverkürzung? Arbeitszeit-trends und -erfahrungen in der Europäischen Union. In: WSI Mitteilungen, H. 9/1998, S. 569-588
- Lehndorff, S.: Fabriken mit langem Atem – Der Wandel der betrieblichen Arbeitszeitorgani-sation in der europäischen Automobilindustrie. In: WSI Mitteilungen, H. 6/2001, S. 373-383
- Lehndorff, S. / Mansel, B.: Bedingungen für beschäftigungswirksamen Überstundenabbau. Einige betriebliche Erfahrungen. In: WSI Mitteilungen, H. 8/1999, S. 513-522
- Lepsius, M. R.: Handlungsräume und Rationalitätskriterien der Wirtschaftsfunktionäre in der Ära Honecker. In: Pirker, T. / Lepsius, M. R. / Weinert, R. / Hertle, H.-H.: Der Plan als Befehl und Fiktion. Wirtschaftsführung in der DDR. Gespräche und Analysen. Opladen 1995, S. 347-362
- Liebig, S. / Wegener, B.: Protest und Verweigerung. Die Folgen sozialer Ungerechtigkeit in Deutschland. In: Schmitt, M. / Montada, L. (Hrsg.): Gerechtigkeitserleben im wieder-vereinigten Deutschland. Opladen 1999
- Lock, E. A.: Toward a theory of task motivation and incentives. In: Organizational Behavior, 1986, S. 157-189
- Locke, E. A./Latham, G. P.: A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs 1990
- Lutz, B. / Hinke, R. / Storch, K.: Reorganisation Ja! Aber wie? Eschborn 2001
- Malsch, Th. / Seltz, R. (Hrsg.): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit. Berlin 1987
- Meine, H. / Ohl, K.: „Wird bezahlt, was verlangt wird?“ – Eingruppierung, Arbeitsbewertung, Qualifikation. In: Lang, K. / Meine, A. / Ohl, K. (Hrsg.): Arbeit – Entgelt – Leistung. Handbuch Tarifarbeit im Betrieb. Köln 1997 (zweite überarb. Aufl.), S.147-227
- Minssen, H.: Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. Mün-chen/Mering 1999
- Mitbestimmung 4/2000: Bündnisse im Betrieb. Zwischen Partnerschaft und Notgemeinschaft (Schwerpunktheft)
- Müller-Jentsch, W.: Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. Frankfurt a.M./New York 1986
- Neuberger, O.: Rituelle (Selbst-)Täuschung. Kritik an der irrationalen Praxis der Personalbe-urteilung. In: Die Betriebswirtschaft, H. 40/1980, S. 27-43
- Nickel, H. M. / Schenk, S.: Prozesse geschlechtsspezifischer Differenzierung im Erwerbssystem. In: Nickel, H. M. / Kühl, J. / Schenk, S. (Hrsg.): Erwerbsarbeit und Beschäfti-gung im Umbruch (KSPW Berichte Bd. 2). Opladen 1996, S. 259-282
- Nickel, H. M.: Pluralisierung oder Polarisierung von Frauen in Ost- und Westdeutschland? In: WSI Mitteilungen, H. 5/2001, S. 310-316

- Oppolzer, A. / Zachert, U.: Zur Zukunft des Tarifvertrages. Eine empirische Untersuchung. In: WSI Mitteilungen, H. 7/1998, S. 493-501
- Peter, L. / Dietrich, R.: Tarifpraxis in der Metall- und Elektroindustrie der Unterweser Region als sozialer Prozess (Manuskript), Bremen 2001
- Peters, J.: Gewinnabhängige Lohnelemente. Kein Tabu für die Tarifpolitik. In: GMH, H. 5/1999, S. 316-319
- Pfarr, H.M.: Soziale Sicherheit und Flexibilität: Brauchen wir ein „Neues Normalarbeitsverhältnis? In: WSI Mitteilungen, H. 5/2000, S. 279-290
- Pfarr, H. M. / Bertelsmann, K.: Diskriminierung im Erwerbsleben. Ungleichbehandlung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland. Baden-Baden 1989
- Pioré, M. J. / Sabel, Ch. R.: Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin 1985
- Pries, L. / Schmidt, R. / Trinczek, R.: Entwicklungspfade von Industriearbeit. Chancen und Risiken betrieblicher Produktionsmodernisierung. Opladen 1990
- Promberger, M.: Was wird aus der Arbeitszeit? Modernisierung der betrieblichen Arbeitszeiten in der Metallindustrie zwischen Verkürzung, Pluralisierung und Differenzierung. München/Mering 1993
- Promberger, M. / Rosdücher, J. / Seifert, H., Trinczek, R.: Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung. Die 4-Tage-Woche bei VW und Freischichten im Bergbau: Mehr als zwei Beispiele. Berlin 1996
- Rabe, B.: Aktivierende Arbeitsmarktpolitik: Chancen und Risiken für Frauenbeschäftigung. In: WSI Mitteilungen, H. 5/2001, S. 323-328
- Sahner, H.: Schließende Statistik. Stuttgart 1997
- Schäfer, R. / Wahse, J.: Beschäftigte, Fachkräfte und Produktivität – Differenzierte Problemlagen auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt. Ergebnisse der fünften Welle des IAB-Betriebspanels Ost 2000 (IAB Werkstattbericht, Diskussionsbeiträge des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Ausgabe Nr. 8 / 14.8.2001). Nürnberg 2001
- Scheitler, Ch.: Zielvereinbarungen – Leistungsverträge im eigenen Unternehmen. In: REFA-Nachrichten 5/1999, S. 19-21
- Schettgen, P.: Arbeit, Leistung, Lohn. Analyse- und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive. Stuttgart 1996
- Schick, D.: Frauenförderung oder Diskriminierungsschutz? Perspektiven der „Frauenquote“ nach „Kalanke“. In: WSI Mitteilungen, H. 6/1996, S. 341-349
- Schmidt, R.: Über die Notwendigkeit und die Probleme einer tarifvertraglichen Rahmengesaltung von Gleitzeitvereinbarungen, In: WSI-Mitteilungen, H. 12/1987, S. 735-745.
- Schmidt, R.: Mitbestimmung in Ostdeutschland: Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh 1998
- Schmidt, R.: Erosion der Tarifsetzungsmacht. In: Abel, J./Sperling, H.J.: Umbrüche und Kontinuitäten: Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen (Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag). München/Mering 2001, S. 167-199

- Schmidt, R. / Trinczek, R.: Erfahrungen und Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik. In: Prokla Zeitschrift für politische Ökonomie und sozialistische Politik, H. 64/1986, S. 85-105
- Schmidt, R. / Trinczek, R.: Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. München/Mering 1998 (2. Aufl.), S. 135-146
- Schmitt, B. / Trautwein-Kalms, G.: Frauen in Büro und Verwaltung. Aufbrechen oder Verfestigung geschlechtsspezifischer Trennlinien? In: WSI Mitteilungen, H. 8/1995, S. 505-513
- Schnabel, C.: Flächentarifverträge im Wandel: Erosion oder Modifikation der kollektiven Regelung von Löhnen und Arbeitsbedingungen? In: Otto Brenner Stiftung (Hrsg.): Strukturelle Veränderungen in der Tarifpolitik (Arbeitsheft Nr. 9). Berlin Oktober 1999, S. 36-50
- Schnabel, C.: Tarifautonomie und Tarifpolitik. Köln 2000
- Schroeder, W.: Die politische Blockade der Arbeitgeberverbände, in: Die neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte, 1993, S. 485-488
- Schroeder, W.: Politik und Programmatik der Unternehmerverbände. In Kittner, M. (Hrsg.): Gewerkschaftsjahrbuch 1993. Daten-Fakten-Analysen. Köln 1993, S. 695-719
- Schroeder, W.: Arbeitgeberverbände in der Klemme: Motivations- und Verpflichtungskrisen. In Bispinck, R. (Hrsg.), Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg 1995, S. 44-63
- Schroeder, W.: Arbeitgeber und Wirtschaftsverbände: Strategie und Politik. In Kittner, M. (Hrsg.): Gewerkschaften heute. Jahrbuch für Arbeitnehmerfragen 1995. Köln 1995, S. 577-596
- Schroeder, W. / Ruppert B.: Austritte aus Arbeitgeberverbänden. Motive – Ursachen - Ausmaß. In: WSI Mitteilungen, H. 5/1996, S. 316-328
- Schroeder, W.: Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland. Wiesbaden 2000
- Schumann, S.: Repräsentative Umfrage: Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren. München 2000
- Schumann, M.: Rücknahme der Entwarnung. Neue Gefährdungen der Industriearbeit. In: GMH, H. 6-7/1998, S. 457 ff.
- Schumann, M.: Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die moderne Arbeit? Von der menschengerechten Arbeitsgestaltung zurück zum Einminutentakt am Band. In: Frankfurter Rundschau vom 18.11.97 (Dokumentation)
- Seifert, H.: Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. In: WSI Mitteilungen, H. 2/2001, S. 84-91
- Seifer, H.: Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung. In: WSI Mitteilungen, H. 3/1999, S. 156-164
- Seifert, H.: Arbeitszeitkonten – Modelle für mehr Zeitsouveränität oder absatzorientiertes Zeitmanagement? In: WSI Mitteilungen, H. 7/1996, S. 442-449
- Springer, R.: Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt a.M./New York 1999
- Staehe, W. H.: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München 1999

- Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch 2001; Stuttgart 2001 (www.statistik-bund.de)
- Stolz-Willig / Klenner: Chancengleichheit als Aufgabe der Tarifpolitik. In: WSI Mitteilungen, H. 6/1996, S. 379-390
- Stumpfe, W.: „Gesamtmittel fordert neue Weihnachtsgeld-Klausel“. In: Welt (vom 21.02.2000)
- Thumfart, A.: Die politische Integration Ostdeutschlands. Frankfurt a. M. 2002
- Tondorf, K.: Modernisierung der industriellen Entlohnung. Neue Modelle der Entgeltgestaltung und Perspektiven gewerkschaftlicher Tarifreform. Berlin 1994
- Voskamp, U. / Wittke, V.: Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen – zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR. In: Berliner Journal für Soziologie, H. 1/1991, S. 17-39
- Wagner, H.: Arbeitsentgelt im Spannungsfeld betrieblicher und gesellschaftlicher Veränderung. Frankfurt a.M. 1992
- Wagner, H.: Leistungs politik in flexiblen Kapitalismus - Eine Zukunftsfrage für Gewerkschaften. In: Sauer, D. (Hrsg.): Dienst - Leistung(s) – Arbeit. München 2002, S. 61-70
- Weinert, R.: Wirtschaftsführung unter dem Primat der Parteipolitik. In: Pirker, T. / Lepsius, M. R. / Weinert, R. / Hertle, H.-H.: Der Plan als Befehl und Fiktion. Wirtschaftsführung in der DDR. Gespräche und Analysen. Opladen 1995, S. 285-308
- Werthebach, M. / Sodenkamp, D. / Schmidt, K.-H.: Rollenklarheit bei Leiharbeit. In: Arbeit, H. 4/2000, S. 290-292.
- Wilfert, O.: Effizienz und Entlohnung. In: Gewerkschaftsreport, H. 1/995, S. 57-62
- Windolph, P. / Brinkmann, U. / Kulke, D.: Warum blüht der Osten nicht? Zur Transformation der ostdeutschen Betriebe. Berlin 1999
- Womack, J. P. / Jones, D. T. / Roos, D.: Die Zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technologie. Frankfurt a.M./New York 1992 (7. Aufl.)
- WSI-Mitteilung 7/2000: Beschäftigungspakte – Wege in die Zukunft? (Schwerpunktheft)
- WSI-Projektgruppe: Ausgewählte Ergebnisse der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1997/98. In: WSI Mitteilung, H. 10/1998, S. 653-667
- WSI-Projektgruppe: Ausgewählte Ergebnisse der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1999/2000. In : WSI-Mitteilung, H. 2/2001
- Ziegler, A.: Analyse und Handlungsbedarf für eine betriebliche, regionale und sektorale Frauen-Beschäftigungspolitik (Otto-Brenner-Stiftung, Arbeitsheft Nr.17). Berlin 2001
- Zwickel, K.: „Eine Chance vertan – einen Dammbuch verhindert“. In: Frankfurter Rundschau (Dokumentation) 2001

6 Anhang

Tabelle A 1: Anzahl der Betriebe der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie (ohne Sachsen-Anhalt) nach Bundesland und Betriebsgrößenklasse

Bundesland	Bis 49 Beschäftigte	50 bis 99 Beschäftigte	100 bis 199 Beschäftigte	200 bis 499 Beschäftigte	500 und mehr Beschäftigte	Gesamtanzahl Betriebe	Spaltenprozent in %
Berlin Ost*	137	43 (30 + 13) ***		10	2	192	6,1
Brandenburg*	644	69	34	24	11	782	24,7
Sachsen**	671	271	163	80	32	1.217	38,4
Mecklenburg-Vorpommern**	172	66	33	11	8	290	9,1
Thüringen*	361	174	94	50	11	690	21,8
Gesamtanzahl der Betriebe	1.985	610	337	175	64	3.171	100,1 (=100)
Zeilenprozent in %	62,6	19,2	10,6	5,5	2,0	99,9 (=100)	

Die Grundgesamtheit umfasst Betriebe der Metall- und Elektroindustrie (einschließlich Metallerzeugung); * ohne Handwerk ** mit Handwerk (andere Daten waren nicht zugänglich); *** das Statistische Landesamt Berlin weist keine getrennten Daten für beide Betriebsgrößenklassen aus, deshalb wurde eine Schätzung vorgenommen (in Klammern); Quelle: Statistische Landesämter Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen und Thüringen (September 1999); eigene Berechnungen.

Tabelle A 2: Betriebe, in denen explorative Interviews mit betrieblichen Experten durchgeführt wurden (N=8)

Nr.	Branche (nach WZ 93)	Betriebsgröße	Status der Tarifbindung	Arbeitgeberverband	Betriebsrat	Betriebsgeschichte
1	Herstellung von Metallerzeugnissen	55 Mitarbeiter, keine Frauen	Keine Tarifbindung, Individualverträge mit Beschäftigten	Nein	Nein	Vor 1990 Teil eines VEB; Treuhandverwaltung; Seit 1991 Zweigniederlassung (GmbH) eines größeren Unternehmens
2	Baugewerbe (nach Hoppenstedt falsch klassifiziert)	65 Mitarbeiter, 8 Frauen	Regulärer Tarifvertrag	Ja	Nein	Eigenständiges Unternehmen (GmbH)
3	Herstellung von Metallerzeugnissen	102 Mitarbeiter, 11 Frauen	Keine Tarifbindung, Orientierung am Flächentarif	Nein	Ja	Vor 1990 Teil eines VEB; Treuhandverwaltung; Seit 1991 privatisiert; Eigenständiges Unternehmen (GmbH)
4	Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik	115 Mitarbeiter, 31 Frauen	Regulärer Flächentarifvertrag	Ja	Ja	Eigenständiges Unternehmen (GmbH)
5	Herstellung von Metallerzeugnissen	187 Mitarbeiter, 26 Frauen	Keine Tarifbindung, Individualverträge mit Beschäftigten	Ja (ohne Tarifbindung)	Ja	Vor 1990 Teil eines VEB; Treuhandverwaltung; Seit 1991 privatisiert; Eigenständiges Unternehmen (GmbH)

6	Metallerzeugung und Metallbearbeitung	371 Mitarbeiter, 45 Frauen	Flächentarif mit Härtefallregelung	Ja	Ja	Vor 1990 VEB; Treuhandverwaltung; Seit 1997 selbständige GmbH
7	Medizin-, Meß-, Steuer- und Regelungstechnik,	520 Mitarbeiter, 156 Frauen	Haustarifvertrag	Nein	Ja	Vor 1990 VEB; Treuhandverwaltung; Seit 1995 Tochter (GmbH) einer AG
8	Metallerzeugung und -bearbeitung	665 Mitarbeiter, 108 Frauen	Haustarifvertrag	„Gastmitglied“	Ja	Vor 1990 Teil eines VEB; Treuhandverwaltung; Seit 1992 Zweigniederlassung (GmbH) eines größeren Unternehmens

Tabelle A 3: Aufwand der CATI-Befragungen

Aufwand der Telefonbefragung Management	
Anwahlversuche gesamt	6.894
Anwahlversuche pro Interview gesamt	18,9
Anwahlversuche pro vollständiges Interview	21,1
Aufwand der Telefonbefragung Betriebsräte	
Anwahlversuche gesamt	1.250
Anwahlversuche pro Interview gesamt	10
Anwahlversuche pro vollständiges Interview	10,2

Tabelle A 4: Ausschöpfung der Telefon-Befragung von Betriebsräten

Anzahl der Betriebe, die an der Managerbefragung teilgenommen haben	364
Anzahl der Betriebe der Managementbefragung mit Betriebsrat	218
Ausfälle stichprobenneutral: besetzt, kein Kontakt, sonstiges außer Verweigerung, Terminvereinbarung	43
Bereinigte Sample (Brutto)	175
Ausfälle stichprobenrelevant gesamt: Verweigerung, Abbruch	50
Interviews gesamt (vollständig und unvollständig)	125
Unvollständige Interviews (Abbruch mit / ohne Terminvereinbarung)	3
Vollständige Interviews	122
Ausschöpfung (Interviews gesamt, bezogen auf die Betriebe <u>mit</u> Betriebsrat der Managementbefragung)	71,4%
Ausschöpfung (vollständige Interviews, bezogen auf die Betriebe <u>mit</u> Betriebsrat der Managementbefragung)	69,7%

Tabelle A 5: Betriebsratssample nach Bundesland und Betriebsgrößenklasse (N BR=121)

Bundesland	50 bis 99 Beschäftigte	100 bis 199 Beschäftigte	200 bis 499 Beschäftigte	500 und mehr Beschäftigte	Anzahl der Betriebe (N)	Spaltenprozent in %
Berlin / Ost	3	1	0	1	5	4,1
Brandenburg	9	6	4	5	24	19,8
Sachsen	9	16	14	12	51	42,1
Thüringen	12	11	5	5	33	27,3
Mecklenburg-Vorpommern	2	3	3	0	8	6,6
Gesamtanzahl der Betriebe (N)	35	37	26	23	121	99,9 (=100)
Zeilenprozent in %	28,9	30,6	21,5	19,0	100	

Tabelle A 6: Charakterisierung der Betriebe, in denen Kurzfallstudien durchgeführt wurden (N=13)

Nr.	Land / Tarifgebiet	Branche WZ 93	Beschäftigte	AGV-Mitgliedschaft	Status / Art der Tarifbindung	Interview Management	Interview Betriebsrat
K1	Berlin / Brandenburg	Herstellung von Metalizerzeugnissen; Maschinenbau	139; 39 Frauen; 5 Azubi	Ja, ohne Tarifbindung	Anerkennungstarifvertrag	Leiter Personal	BRV
K2	Mecklenburg-Vorpommern	Sonstiger Fahrzeugbau	1264; 111 Frauen; 70 Azubi	Ja, mit Tarifbindung	Zusatztarifvertrag (Beschäftigungssicherungsvertrag)	Leiter Personal	BRV u. stellvtr. BRV
K3	Mecklenburg-Vorpommern	Maschinenbau	Holdingsstruktur, 335 in 2 Betrieben	Nein	Keine Tarifbindung	Leiter Personal	BR existiert, kein Interview möglich
K4	Sachsen	Herstellung von Metall-erzeugnissen	166; 10 Frauen, 8 Azubi	Ja, mit Tarifbindung	Tarifbindung	Leiter Personal	BR existiert, kein Interview möglich
K5	Sachsen	Maschinenbau	132; 16 Azubi; plus 30 Leiharbeiter	Ja, mit Tarifbindung	Tarifbindung mit Härtefallregelung	Verantwortliche Personal / Controlling	Kein BR
K6	Sachsen	Fahrzeugbau	350	Nein	Haustarifvertrag	Betriebsleiter	BR existiert, kein Interview möglich
K7	Sachsen	Rundfunk-, Fernseh- u. Nachrichtentechnik	252; 71 Frauen; 10 Azubi	Nein	Keine Tarifbindung	Leiterin Personal	BR existiert, Interview mit BRV nicht möglich; Kurzgespräch mit BR-Mitglied
K8	Sachsen	Maschinenbau	66; 10 Frauen; 5 Azubi	Nein	Keine Tarifbindung	Geschäftsführer (Interim)	BRV
K9	Thüringen	Metall-erzeugung u. -bearbeitung	665; 108 Frauen; 35 Azubi	„Gastmitgliedschaft“ Gesamtme-	Haustarifvertrag	Leiter Personal	BRV

				tall			
K10	Thüringen	Herstellung von Metall-erzeugnissen	22; 2 Frauen; 3 Azubi	Nein	Keine Tarifbindung	Verantwortliche Personal / Controlling / Rechnungswesen	Kein BR
K11	Thüringen	Metallerzeugung und -bearbeitung	371; 48 Frauen; 30 Azubi	Ja, mit Tarifbindung	Tarifbindung mit Härtefallregelung	Leiter Personal	BRV
K12	Thüringen	Herstellung von Metall-erzeugnissen	115; 10 Frauen; 4 Azubi	Nein	Anerkennungstarifvertrag	Geschäftsführer	BRV
K13	Thüringen	Fahrzeugbau	950	Nein	Anerkennungstarifvertrag	Personalreferent	BRV u. Vors. Wirtschaftsausschuss

Tabelle A 7: Anzahl der Betriebe mit Betriebsrat nach Art der Tarifbindung (N=342)

Art der Tarifbindung bzw. der Regelung von Lohn und Gehalt	Betriebe insgesamt (N)	Betriebe mit Betriebsrat	Zeilenprozent	Spaltenprozent (alle Betriebe mit Betriebsrat)	Anteile der Betriebe mit Betriebsrat in %
Flächentarifvertrag (einschließlich Härtefall)	85	74	87,1	33,9	80,4 von allen tarifgebundenen Betrieben
Anerkennungstarifvertrag,	12	12	100,0	5,5	
Haustarifvertrag	61	41	67,2	18,8	
Keine Tarifbindung, Orientierung am Flächentarifvertrag	56	22	39,3	10,1	49,5 von allen Betrieben ohne Tarifbindung
Keine Tarifbindung, Vereinbarungen mit dem Betriebsrat	37	37	100,0	17,0	
Keine Tarifbindung, Individualverträge	91	32	35,2	14,6	
Gesamt	342	218	63,7	99,9 (=100)	

Tabelle A 8: Beurteilung der Auftragslage nach Ertragslage (Zeilen- und Spaltenprozent) (N=319)

Beurteilung der Auftragslage		Beurteilung der Ertragslage					Anzahl der Betriebe (N)
		Sehr gut in %	Gut in %	Befriedigend in %	Unbefriedigend in %	Sehr unbefriedigend in %	
Sehr gut	Zeilen-%	41,0	36,0	18,0	3,0	2,0	100% (100)
	Spalten-%	100,0	31,9	15,7	7,0	28,6	31,3%
Gut	Zeilen-%	0	51,8	41,6	6,6	0	100% (137)
	Spalten-%	0	62,8	49,6	20,9	0	42,9%
Befriedigend	Zeilen-%	0	8,6	63,8	24,1	3,4	99,9% (58)
	Spalten-%	0	4,4	32,2	32,6	28,6	18,2%
Unbefriedigend	Zeilen-%	0	4,8	9,5	81,0	4,8	100,1% (21)
	Spalten-%	0	0,9	1,7	39,5	14,3	6,6%
Sehr unbefriedigend	Zeilen-%	0	0	33,3	0	66,7	100% (3)
	Spalten-%	0	0	0,9	0	28,6	0,9%
Gesamt	N	41	113	115	43	7	99,9% (319)

Tabelle A 9: Auftragslage nach Betriebsgrößenklasse (N=324)

Auftragslage	50 bis 99 Beschäftigte in %	100 bis 199 Beschäftigte in %	200 bis 499 Beschäftigte in %	500 und mehr Beschäftigte in %	Anzahl der Betriebe
Sehr gut	27,5	29,3	41,5	43,3	103
Gut	41,6	45,7	45,3	36,7	139
Befriedigend	21,5	18,5	9,4	13,3	58
Unbefriedigend	8,1	6,5	1,9	6,7	21
Sehr unbefriedigend	1,3	0	1,9	0	3
Gesamt	100	100	100	100	
Anzahl der Betriebe	149	92	53	30	324

Tabelle A 10: Ertragslage nach Betriebsgrößenklasse (Spaltenprozent) (N=319)

Ertragslage	50 bis 99 Beschäftigte in %	100 bis 199 Beschäftigte in %	200 bis 499 Beschäftigte in %	500 und mehr Beschäftigte in %	Anzahl der Betriebe in %
Sehr gut	10,1	15,6	13,5	17,2	41
Gut	33,8	34,4	44,2	31,0	113
Befriedigend	34,5	38,9	32,7	41,4	115
Unbefriedigend	18,9	10,0	7,7	6,9	43
Sehr unbefriedigend	2,7	1,1	1,9	3,4	7
Gesamt	100	100	100	99,9 (=100)	
Anzahl der Betriebe	148	90	52	29	319

Tabelle A 11: Vereinbarte Wochenarbeitszeit für gewerbliche Vollzeitkräfte nach Arten der Tarifbindung bzw. Formen der überwiegenden Regulierungsformen von Lohn und Gehalt (N=320)*

		Vereinbarte Wochenarbeitszeit für gewerbliche Vollzeitkräfte												Gesamt	
		30,0 h	33,3 h	34,0 h	35,0 h	37,0 h	37,5 h	38,0 h	38,5 h	39,0 h	39,5h	40,0 h	41,0 h	43,7 h	
Regulärer Flächen-tarifvertrag	Anzahl		1	1	2			54	1	1		15			75
	Zeilen-%		1,3%	1,3%	2,7%			72%	1,3%	1,3%		20%			99,9%
	Spalten-%		100,0%	100,0%	100,0%			57,4%	33,3%	2,4%		9,1%			23,4%
Flächentarif mit Härtefall	Anzahl							4		1		1			6
	Zeilen-%							67%		16,6%		16,7			100,3
	Spalten-%							4,3%		2,4%		,6%			1,9%
Anerkennungstarifvertrag	Anzahl	1						8		3					12
	Zeilen-%	8,3%						66,6%		25%					99,9%
	Spalten-%	100,0%						8,5%		7,1%					3,8%
Haustarifvertrag	Anzahl						1	8		10	1	33	1		54
	Zeilen-%						1,8%	14,8%		18,5%	1,8%	61,1%	1,8%		99,8%
	Spalten-%						33,3%	8,5%		23,8%	100,0%	20,1%	25,0%		16,9%
Keine TB, Orientierung am FTV	Anzahl							8	2	6		35			51
	Zeilen-%							15,7%	3,9%	11,8%		68,6%			100%
	Spalten-%							8,5%	66,7%	14,3%		21,3%			15,9%
Keine TB, Vereinbarung mit BR	Anzahl						1	6		7		22			36
	Zeilen-%						2,8%	16,7%		19,4%		61,1%			100%
	Spalten-%						33,3%	6,4%		16,7%		13,4%			11,3%
Keine TB, Individualverträge	Anzahl					3	1	6		14		58	3	1	86
	Zeilen-%					3,5%	1,2%	7,0%		16,2%		67,4%	3,5%	1,2%	100%
	Spalten-%					100,0%	33,3%	6,4%		33,3%		35,4%	75,0%	100,0%	26,9%
Gesamt	Anzahl	1	1	1	2	3	3	94	3	42	1	164	4	1	320
	Zeilen-%	0,3%	0,3%	0,3%	0,6%	0,9%	0,9%	29,4%	0,9%	13,1%	0,3%	51,3%	1,3%	0,3%	99,9%

*Die zugrundegelegten Angaben beziehen sich aus Gründen der Vereinfachung auf die gewerblich Beschäftigten. Der Unterschied bei der vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit zwischen gewerblich Beschäftigten und Angestellten ist vernachlässigbar gering.

Tabelle A 12: Betriebe nach Betriebsgrößenklasse und Gründungszeitpunkt (Spaltenprozent) (N=359)

Betriebsgrößenklasse	Anzahl der Betriebe, die vor 1990 bestanden haben	Betrieb bestand vor 1990 in %	Anzahl der Betriebe, die nach 1990 entstanden sind	Betrieb entstand nach 1990 in %
50 bis 99 Beschäftigte	99	40,4	64	56,1
100 bis 199 Beschäftigte	75	30,6	28	24,6
299 bis 499 Beschäftigte	44	18,0	15	13,2
500 und mehr Beschäftigte	27	11,0	7	6,1
Zahl der Betriebe	245	100	114	100

Tabelle A 13: Wahrscheinlichkeiten einer vereinbarte Wochenarbeitszeit von bis zu 38h: Ergebnisse der logistischen Regression (N=313)

	Unstandardisierte Effektkoeffizienten (exp. β) ****
<i>Betriebsgrößenklasse¹</i>	
100 bis 199	1.714
200 bis 499	2.946**
500 und mehr	9.016***
<i>Bundesland/Tarifgebiet²</i>	
Brandenburg	3.924*
Berlin/Ost	3.159
Sachsen	1.605
Thüringen	2.203
Betriebsgründung (vor 1990=1)	1.691
Tarifbindung (tarifgebunden=1)	4.293***
Betriebsrat (Betriebsrat vorhanden=1)	4.329***
Auftragslage (sehr unbefriedigende Auftragslage=1)	1.216
Ertragslage (sehr unbefriedigenden Ertragslage=1)	1.007
2 Log-Likelihood	288.623
Chi-Quadrat	103.555***
Pseudo-R ²	.394

¹ Referenzkategorie: 50 bis 99 Beschäftigte, ² Referenzkategorie: Mecklenburg-Vorpommern; * p <= .05; ** p <= .01; *** p <= .001 **** Die unstandardisierten Effektkoeffizienten (exp. β) geben an, um wieviel sich das Wahrscheinlichkeitsverhältnis zwischen einer vereinbarten Wochenarbeitszeit von 38h oder weniger und einer Wochenarbeitszeit von mehr als 38h ändert, wenn sich die erklärende Variable um 1 erhöht. Haben die Koeffizienten einen Betrag größer 1, so verschiebt sich das Wahrscheinlichkeitsverhältnis in Richtung '38h und weniger', bei einem Betrag von kleiner 1 in Richtung 'mehr als 38h'. Nimmt der Wert genau 1 an, hat die unabhängige Variable keinen Einfluss.

Die Interpretation für die Regression lautet: Das Wahrscheinlichkeitsverhältnis zwischen '38 Wochenstunden und weniger' und 'mehr als 38 Wochenstunden' erhöht sich für Betriebe der größten Betriebsgrößenklasse ge-

genüber Betrieben der kleinsten Betriebsgrößenklasse um den Faktor 9.016, mit anderen Worten: Großbetriebe haben signifikant häufiger eine 38-h-Woche betrieblich vereinbart als Kleinbetriebe. Für Betriebe der Größenklasse 200 bis 499 Beschäftigte beträgt der Faktor gegenüber Kleinbetrieben 2.946, also auch in diesen Betrieben gilt signifikant häufiger eine 38-h-Woche. Für die brandenburgischen Betrieben gilt ebenfalls gegenüber Mecklenburg-Vorpommern signifikant häufiger die 38-h-Woche. Hohe Einzeleffekte zeigen das Vorhandensein eines Betriebsrates und die Tarifbindung: in Betrieben mit Betriebsrat erhöht sich das Wahrscheinlichkeitsverhältnis zwischen 38 und mehr als 38 Wochenstunden gegenüber Betrieben ohne Betriebsrat um den Faktor 4.293. Und für tarifgebundene Betriebe beträgt der Faktor im Vergleich zu nicht-tarifgebundenen Betrieben 4.329. Die anderen aufgeführten Merkmale haben dagegen keinen signifikanten Einfluss auf die vereinbarte Wochenarbeitszeit. Das heißt insgesamt, dass die im einzelnen skizzierten Faktoren auch bei gegenseitiger Kontrolle einen signifikanten Einfluss auf die betrieblich vereinbarte Wochenarbeitszeit ausüben. Die Gesamt-Varianzaufklärung beträgt rund 39%.

Tabelle A 14: Wahrscheinlichkeiten von Mehrschichtsystemen: Ergebnisse logistischer Regression (N=312)

	Unstandardisierte Effekt- koeffizienten (exp. β)
<i>Betriebsgrößenklasse¹</i>	
100 bis 199	2.892***
200 bis 499	4.280**
500 und mehr	1.944
<i>Bundesland/Tarifgebiet²</i>	
Brandenburg	1.304
Berlin/Ost	1.197
Sachsen	2.660*
Thüringen	2.572
Betriebsgründung (vor 1990=1)	1.499
<i>Märkte⁴</i>	
Nationaler Markt	2.776*
Internationaler Markt	3.164*
<i>Fertigungsart⁵</i>	
Mittlere Seriengröße	2.168*
Großserien	10.868**
Auftragslage (sehr unbefriedigende Auftragslage=1)	0.764
2 Log-Likelihood	318.602
Chi-Quadrat	72.805***
Pseudo-R ²	.291

¹ Referenzkategorie: 50 bis 99 Beschäftigte, ² Referenzkategorie: Mecklenburg-Vorpommern; ⁴ Referenzkategorie: regionaler/lokaler Markt; ⁵ Referenzkategorie: Einzel- und Kleinserienfertigung; * p <= .05; ** p <= .01; *** p <= .001

Die relevanten Effekte der logistischen Regression sind folgendermaßen zu interpretieren: Das Wahrscheinlichkeitsverhältnis zwischen 'Mehrschicht' und 'Normalschicht' vergrößert sich für Betriebe mit 100 bis 200 Beschäftigten gegenüber Kleinbetrieben signifikant um den Faktor 2.892 und bei Betrieben mit 200 bis 499 Beschäftigten um den Faktor 4.280. Im Vergleich zu Betrieben, die auf lokalen/regionalen Märkten agieren, vergrößert sich für Betriebe, die für den nationalen Markt produzieren, das Wahrscheinlichkeitsverhältnis zwischen 'Mehrschicht' und 'Normalschicht' um den Faktor 2.776 und für Betriebe, die auf internationalen Märkten ope-

rieren – im Vergleich zur Referenzkategorie - um den Faktor 3.164. Bei Betrieben mit Großserienfertigung vergrößert sich das Wahrscheinlichkeitsverhältnis im Vergleich zu Betrieben mit Einzel- und Kleinserienfertigung um den Faktor 10.868 und bei Betrieben mit mittlerer Serienfertigung um den Faktor 2.168 (gegenüber Einzel- und Kleinserienfertigern). Die Auftragslage hat dagegen keinen signifikanten Einfluss. Die Gesamt-Varianzaufklärung beträgt 29%.

Tabelle A 15: Betriebe mit Normal- und Mehrschichtsystemen nach Auftragslage (Zeilenprozentage) (N=321)

Auftragslage	Betriebe in %		
	Nur Normal-schicht	Normal- und Mehrschicht	Anzahl der Betriebe
Sehr gut / gut	27,6	72,4	239
Befriedigend	39,6	60,3	58
Sehr unbefriedigend / unbefriedigend	50	50	24
Anzahl der Betriebe	101	220	321

Tabelle A 16: Betriebe, in denen Teilzeitarbeit angeboten wird nach Qualifikationsstruktur (N=326)

Qualifikationsgruppen	Betriebe mit Teilzeitarbeit	Betriebe ohne Teilzeitarbeit
	Durchschnittlicher Anteil an den Beschäftigten in %	Durchschnittlicher Anteil an den Beschäftigten in %
Un- / angelernte gewerblich Beschäftigte	11,3	14,3
Un- / angelernte Angestellte	1,4	0,4
Gewerbliche Facharbeiter	53,4	55,3
Angestellte mit Berufsabschluss	18,6	15,2
Angestellte mit Hoch- oder Fach(hoch)schulabschluss	14,9	14,9
Gesamt	99,6 (=100)	100,1 (=100)

Tabelle A 17: Regelungen zu Arbeitszeitkonten in Betrieben nach Arten der Tarifbindung (Zeilenprozente) (N=320)

Arten der Tarifbindung bzw. Formen der Regelung von Lohn und Gehalt	Vorhandensein von Arbeitszeitkonten				Anzahl der Betriebe
	Ja, für alle Beschäftigte in %	Ja, für einzelne Beschäftigengruppen in %	Nein, aber geplant in %	Nein, auch nicht geplant in %	
Flächentarif, einschließlich Härtefall	71,1	18,5	1,2	6,2	81
Anerkennungstarifvertrag	66,7	8,3	8,3	16,7	12
Haustarifvertrag	56,4	20,0	5,5	18,2	55
Keine Tarifbindung, aber Orientierung am Flächentarifvertrag	42,0	38,0	4,0	16,0	50
Keine Tarifbindung, Vereinbarungen mit dem Betriebsrat	50,0	19,4	5,6	25,0	36
Keine Tarifbindung, Individualverträge	40,5	27,9	5,8	19,8	86
Gesamt in % (Anzahl der Betriebe))	55,6 (178)	24,1 (77)	4,4 (14)	15,9 (51)	320

Tabelle A 18: Wahrscheinlichkeiten der Führung von Arbeitszeitkonten: Ergebnisse der logistischen Regression (N=277)

	Unstandardisierte Effektkoeffizienten (exp. β)
<i>Betriebsgrößenklasse¹</i>	
100 bis 199	1.250
200 bis 499	1.210
500 und mehr	5.351
Tarifbindung (tarifgebundene Betrieb=1)	1.030
Betriebsrat (mit Betriebsrat=1)	2.146*
Arbeitszeit (38 und weniger Wochenstunden=1)	1.677
<i>Überstundenregelung</i>	
Bezahlung oder Freizeitausgleich möglich	3.997***
Ausschließlich Freizeitausgleich	14.988***
2 Log-Likelihood	245.979
Chi-Quadrat	48.587**
Pseudo-R ²	.246

¹ Referenzkategorie: 50 bis 99 Beschäftigte, * p <= .05; ** p <= .01; *** p <= .001

Die Interpretation der logistischen Regression lautet: Das Wahrscheinlichkeitsverhältnis zwischen 'Arbeitszeitkonten' (für alle und einzelne Beschäftigte zusammengefasst) und 'keine Arbeitszeitkonten' erhöht sich für Betriebe, die Überstunden ausschließlich in Freizeitausgleichen gegenüber Betrieben, die Überstunden generell bezahlen, signifikant um den Faktor 14.988, für Betriebe, die eine Wahloption (Bezahlung oder Freizeitaus-

gleich) vereinbart haben, signifikant um den Faktor 3.997. Bei Betrieben mit Betriebsrat erhöht sich das Wahrscheinlichkeitsverhältnis gegenüber Betrieben ohne Betriebsrat signifikant um den Faktor 2.146. Die anderen einbezogenen Faktoren haben keinen signifikanten Einfluss. Neben den genannten signifikanten Einzeleffekten besteht mit fast 25% (Pseudo-R²) eine hohe gesamte Varianzaufklärung.

Tabelle A 19: Wahrscheinlichkeiten einer regelmäßigen Beschäftigung von Leiharbeitern: Ergebnisse der logistischen Regression

	Unstandardisierte Effekt- koeffizienten (exp. β)
<i>Betriebsgrößenklasse¹</i>	
100 bis 199	1.870*
200 bis 499	5.668***
500 und mehr	5.376**
<i>Fertigungsorganisation²</i>	
Mittlere Seriengröße	.741
Großserien	.731
Tarifbindung (tarifgebundene Betriebe=1)	.845
Betriebsrat (Betriebe mit Betriebsrat=1)	1.353
Wöchentliche Arbeitszeit (38h und weniger=1)	1.232
Überstunden (regelmäßige Überstunden=1)	1.956*
<i>Überstundenausgleich³</i>	
Ausschließlich Freizeitausgleich	1.311
Freizeitausgleich oder Bezahlung möglich	1.017
<i>Markt⁴</i>	
National	.979
International	.660
Auftragslage (sehr unbefriedigende Auftragslage=1)	1.426*
2 Log-Likelihood	322.035
Chi-Quadrat	47.035***
Pseudo-R ²	.214

¹ Referenzkategorie: 50 bis 99 Beschäftigte, ² Referenzkategorie: Einzelfertigung/Kleinserie; ³ Referenzkategorie: 'generell' Bezahlung von Überstunden; ⁴ Referenzkategorie: lokaler/regionaler Markt; N=276;
* p <= .05; ** p <= .01; *** p <= .001

Zu Interpretation der Regression: Das Wahrscheinlichkeitsverhältnis zwischen 'regelmäßige Leiharbeit' und 'keine Leiharbeit' vergrößert sich für die Betriebsgrößenklasse 100 bis 199 Beschäftigte gegenüber der Betriebsgrößenklasse 50 bis 99 Beschäftigte um den Faktor 1.870. Analog dazu vergrößert sich das Wahrscheinlichkeitsverhältnis bei der Größenklasse 200 bis 499 um den Faktor 5.668 und bei der größten Betriebsgrößenklasse um den Faktor 5.376 gegenüber der kleinsten Betriebsgrößenklasse. Das heißt, Betriebe ab 100 Beschäftigte beschäftigen signifikant häufiger Leiharbeiter. Auch Betriebe, in denen 'regelmäßig' Überstunden anfallen, beschäftigen signifikant häufiger Leiharbeiter als Betriebe, in denen 'fallweise' Überstunden geleistet werden, der Faktor beträgt 1.956. Der Koeffizient bei der Auftragslage besagt, dass sich das Wahrscheinlichkeitsverhältnis zwischen Leiharbeit und keiner Leiharbeit um den Faktor 1.426 erhöht, wenn sich die Auftragslage um eine Einheit verbessert (sehr unbefriedigend, unbefriedigend, befriedigend, gut, sehr gut). Andere aufgeführte Variablen haben keinen signifikanten Einfluss. Die Gesamt-Varianzaufklärung beträgt 21% (Pseudo-R²).

Tabelle A 20: Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen nach Tarifbindung (Zeilenprozente) (N=324)

Tarifbindung	Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen in %	Betriebe, die keine Leiharbeiter beschäftigen in %	Anzahl der Betriebe
Ja	43,6	56,4	149
Nein	39,9	60,1	173
Anzahl der Betriebe	134	188	322

Tabelle A 21: Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen nach Existenz von Betriebsräten (Zeilenprozente) (N=324)

Existenz eines Betriebsrates	Betriebe, die regelmäßig Leiharbeiter beschäftigen in %	Betriebe, die keine Leiharbeiter beschäftigen in %	Anzahl der Betriebe
Ja	45,8	54,2	212
Nein	33,0	67,0	112
Anzahl der Betriebe	134	190	324

Tabelle A 22: Anzahl der Beschäftigten und der Frauen sowie Anteil der Frauen nach Tarifbindung (N=343)

	Betriebe mit Tarifbindung		Betriebe ohne Tarifbindung	
	Beschäftigte*	Frauen	Beschäftigte*	Frauen*
Mittelwert**	312	55	136	31
Anzahl	48.929	8.419	24.956	5.761
Anteil der Frauen an den Beschäftigten		17,2%		23,1%
Anzahl der Betriebe	157	152	184	183

74.147 Beschäftigte, davon 14.302 Frauen in 343 Betrieben; zwei Betriebe mit insgesamt 262 Beschäftigten (davon 119 Frauen) haben auf diese Frage nicht geantwortet; * Beschäftigte bzw. Frauen einschließlich Auszubildende; ** Mittelwert gerundet

Tabelle A 23: Anzahl der Beschäftigten und der Frauen sowie Anteil der beschäftigten Frauen nach Bundesland (N=324)

Standort des Betriebes		Beschäftigte*	Beschäftigte Frauen (Anteil der Frauen an den Beschäftigten in %)*
Berlin / Ost	Mittelwert**	170	32
	Anzahl ***	2.038	384 (18,8)
Brandenburg	Mittelwert**	266	27
	Anzahl	12.501	1.227 (9,8)
Sachsen	Mittelwert**	243	41
	Anzahl	28.640	4.711 (16,4)
Mecklenburg- Vorpommern	Mittelwert**	240	41
	Anzahl	6.953	1.176 (16,9)
Thüringen	Mittelwert**	178	50
	Anzahl	20.981	5.909 (28,1)
Gesamt	Mittelwert**	219	42
	Anzahl	71.113	13.407

*einschließlich Auszubildende; ** Durchschnittliche Anzahl pro Betrieb und Bundesland; *** Anzahl pro Betrieb und Bundesland

Tabelle A 24: Veränderung der Beschäftigungszahlen von Frauen nach Art der Tarifbindung (N=341)

	Tarifbindung in %				Keine Tarifbindung in %			Anzahl der Betriebe
	Regulärer Flächentarifvertrag	Flächentarifvertrag mit Härtefall	Anerkennungstarifvertrag	Haustarifvertrag	Keine TB, Orientierung am Flächentarifvertrag	Keine TB, Vereinbarungen mit dem BR	Keine TB, Individualverträge	
Starker Rückgang (>10%)	7,7	0	25,0	3,3	3,6	5,4	1,1	16
Leichter Rückgang (<10%)	16,7	50,0	8,3	3,3	3,6	13,5	3,3	29
Unverändert	43,6	16,7	41,7	47,5	39,3	43,2	37,4	141
Leichte Zunahme (<10%)	14,1	16,7	16,7	18,0	28,6	24,3	26,4	74
Starke Zunahme (>10%)	17,9	16,7	8,3	27,9	25,0	13,5	31,9	81
Gesamt	100	100,1	100	100	100,1	99,9	100,1	
Anzahl der Betriebe	78	6	12	61	56	37	91	341

