

Gewerkschaften und Standortdebatte: Wie weit trägt das „Modell Deutschland“?

I.

Standortdebatte – dieser schillernde Begriff ist keine Neuschöpfung der nunmehr offenbar überstandenen konjunkturellen Krise. Schon 1975/76, 1981/82 und 1987/88 machte das Wort die Runde, zeitgleich mit einer jeweiligen Abschwächung des Wirtschaftswachstums.¹ War die Debatte der letzten Jahre also nur gleichsam zyklisch auftretender Theaterdonner, Begleitmusik konjunktureller Täler? Denn vordergründig betrachtet, könnte man sich nun wieder beruhigt zurücklehnen: Die jüngsten Produktivitätsfortschritte deutscher Großunternehmen sind beachtlich, ausgerechnet der Export am vermeintlich übersteuerten Standort Deutschland sorgt für eine konjunkturelle Belebung; inländische und ausländische Beobachter loben die erneut bewiesene Konsensfähigkeit der deutschen Sozialpartner.²

Doch der Chor der Stimmen ist weiterhin äußerst ambivalent: Einigen Arbeitgebervertretern scheint nach der Bundestagswahl der Glaube an den zuvor beschworenen Aufschwung verloren gegangen zu sein, so sehr mahnen sie Korrekturen in der Tarif- und Sozialpolitik an. Und die Hamburger ÖTV gefällt sich darin, ernsthaft für Gewerkschaftsmitglieder exklusive Tarifvereinbarungen zu fordern. Die Sorge um Produktion und Beschäftigung in Deutschland scheint also weiterhin Gemeingut aller wirtschaftlichen Akteure; dieser Themenkomplex beschäftigt selbst erlebteste Diskussionszirkel.³

Von daher scheint es Sinn zu machen, qualitativen Veränderungen nachzugehen: Welchen strukturellen Veränderungen sieht sich die deutsche Volkswirtschaft gegenüber, inwieweit sind davon, so weit erkennbar, die Industriellen Beziehungen berührt, wie reagieren/agieren die deutschen Gewerkschaften?

Dabei soll der Bogen geschlagen werden von dem einstmaligen (Erfolgs-)„Modell Deutschland“ zu den Tarifaueinandersetzen des Jahres 1994.

II.

„Modell Deutschland“ war einstmals nicht nur ein erfolgreicher, wenn auch in den eigenen Reihen nicht unumstrittener, sozialdemokratischer Wahlkampfeslogan. Diese Formel fand ebenso Eingang in die sozialwissenschaftliche Diskussion. Hiernach hätten Staat, Arbeitgeber und Arbeitnehmer im wesentlichen konsensuell die kontinuierliche Modernisierung der bundesdeutschen Volkswirtschaft getragen. Die darüber erzielten Wachstums- und Exporterfolge sowie Produktivitätsgewinne führten zu im internationalen Vergleich bemerkenswerten Resultaten: vergleichsweise geringe Erwerbslosigkeit, ein hohes Einkommensniveau, verrechtlichte Industrielle Beziehungen, ausgebaute Sozialstaatlichkeit, durchaus beachtliche Alimentation der Modernisierungsverlierer.

Doch die ökonomischen Stützpfiler des „Modells Deutschland“ erodierte zusehends: Die erzielten Wachstumsraten konnten seit der Mitte der siebziger Jahre das Niveau früherer Boomphasen nie wieder erreichen, die Zahl der Erwerbslosen wird seitdem in Millionen angegeben, eine qualitative Expansion der Sozialausgaben scheint seitdem unvorstellbar.

Keynesianistisch inspirierte Regulierungsversuche erwiesen sich als zunehmend weniger erfolgreich; alsbald wurden angebotsorientierte Strategien präferiert und praktiziert. Dies war auch der Tatsache geschuldet, daß sich die Gestaltungsspielräume nationalstaatlich betriebener Wirtschaftspolitiken verkleinerten. Die dafür ursächlich verantwortliche Globalisierung der Wirtschaft führte zu einschneidenden strukturellen Veränderungen: Anfangs waren nur die klassischen Branchen Kohle, Eisen und Stahl existentiell vom wirtschaftlichen Aufholprozeß in anderen Regionen der Welt betroffen. Ohne politische Interventionen (Marktregulierung, Erhaltungssubventionen, Alimentierung der ausscheidenden Beschäftigten) wären erhebliche wirtschaftliche und soziale Friktionen wohl unvermeidbar gewesen.

Hinzu traten einschneidende technologische Veränderungen, die inzwischen unter dem Begriff „Dritte Industrielle Revolution“ subsumiert werden. Die nunmehr strukturbestimmenden Informations- und Kommunikationstechnologien betrafen mit den Druckern gerade jene Berufsgruppe, deren erste Organisationserfolge den Beginn der modernen Gewerkschaftsbewegung in Deutschland symbolisieren. Vor diesem Hintergrund hatten empirisch abgestützte Thesen vom nahenden Ende der Arbeits- bzw. Industriegesellschaft Hochkonjunktur, die das Ende der Arbeiterbewegung gleich mit prognostizierten.

Und wie reagierten die plötzlich als „Dinosaurier des Industriezeitalters“ apostrophierten Gewerkschaften? Die einstmals kämpferische IG Druck und Papier ging in der IG Medien auf, da selbst lange Arbeitskämpfe den flächendeckenden Einsatz von Mikroelektronik nicht verhindern konnten. Über die Zeit gab der Gewerkschaftsapparat seine ablehnende Haltung gegenüber den neuen Technologien auf. Bei den o.g. Krisenbranchen wurden korporatistische Arrangements mitgetragen, die auf einen Mix aus degressiver Branchenerhaltung und relativ großzügigen Sozialplänen hinausliefen.

In den weiterhin recht erfolgreichen Industrien, die auch heute noch das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft bilden (Metall- und Elektroindustrie, Automobilbau, Chemische Industrie) wurde die produktivitätszentrierte Strategie weiterverfolgt: Über eine auch von den gewerkschaftlichen Lohnforderungen erzwungene kontinuierliche Rationalisierung der Produktion wurden Markterfolge und Produktivitätsgewinne realisiert, an denen die Beschäftigten über ihre Lohntüte teilhatten. Orientierungsgrößen blieben die erfolgreichsten Unternehmen (z.B. die durch eine spezielle Mitbestimmungsstruktur gekennzeichnete Volkswagen AG) sowie der im ökonomischen Musterlände gelegene mitgliederstärkste Metall-Tarif-Bezirk Nordwürttemberg-Nordbaden. Doch signifikante Beschäftigungsgewinne wurden in der Industrie so nicht erreicht, wie die Entwicklung der Erwerbslosenzahlen und der Beschäftigtenstruktur in den Wachstumsjahren nach 1983 belegen.

Mit anderen Worten: Die Segnungen eines tarif- und arbeitsrechtlich durchaus beachtlich geschützten sowie angemessen dotierten Normalarbeitsverhältnisses in der Industrie erreichten zusehends weniger Menschen. Selbst hinsichtlich der mobilisierungswirksamen Kampagne um die schrittweise Einführung der 35-Stunden-Woche wäre zu diskutieren, ob die Reduzierung der Wochenarbeitszeit nicht weitgehend über weitere Rationalisierungen kompensiert wurde. Hinreichend Wachstum und Produktivität sowie tarifliche Sicherung und Entlohnung der Beschäftigten sollten Arbeit für alle gewährleisten. Aus dieser nachfrageorientierten Phalanx wagten sich nur Franz Steinkühler und Oskar Lafontaine kurzzeitig hervor, als sie die Angebotsbedingungen von Arbeit thematisierten (Vollbeschäftigung durch Solidarität in einer Klasse bzw. Vorrang von Beschäftigungschancen für alle vor Einkommenschancen der Arbeitsplatzbesitzer durch Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich).

Im Wechsel von den achtziger zu den neunziger Jahren kam es dann knüppeldick: Die vielzitierte MIT-Studie⁴ erachtete das westliche Modell

der Produktionsorganisation dem fernöstlichen für deutlich unterlegen; gleichzeitig wurden technologische Rückstände geortet; mit dem Zusammenbruch des Ostblocks war zum einen die DDR in das „Modell Deutschland“ zu integrieren, zum anderen lagen nun Wettbewerber in traditionellen Industrien bei einem weit geringeren Lohnniveau in unmittelbarer Nachbarschaft.

Gerade die Entwicklung in den sogenannten neuen Bundesländern zwang zu rasanten gewerkschaftlichen Kurswechseln: Von Stufenarbeitsverträgen zur Anpassung an das westdeutsche Lohnniveau 1991 zur arbeitsrechtlichen Ermöglichung und sozialpolitischen Flankierung von Massenentlassungen in bis dahin unvorstellbaren Ausmaßen durch die Bildung von Beschäftigungsgesellschaften und das Erarbeiten von Sozialplänen, schließlich die zeitliche Streckung der Tarifanpassung und die Konzessionierung von Öffnungs- bzw. Härteklauseln 1993 – und all das vor dem Hintergrund von Mitgliedereinbruch und wachsender Tariffucht im Neubundesrepublikanismus.

III.

Als die Schwächen der westdeutschen Volkswirtschaft noch durch die einigungsbedingte Sonderkonjunktur überdeckt, die Probleme im Osten aber bereits offenkundig waren, erhob der DGB 1992 „Teilen verbindet“ zum Motto seiner alljährlichen Maikampagne. Nun gehören die ruhmreichen Zeiten der demokratischen Arbeiterbewegung längst der Vergangenheit an, in denen Maikampagnen noch gesamtgesellschaftliche Beachtung erfuhren. Doch der Slogan „Teilen verbindet“ elektrisierte zumindest die eigene Organisation, aber wohl kaum in der intendierten Weise: Was ursprünglich auf Erlangung gewerkschaftlicher Meinungsführerschaft bei der Gestaltung der inneren Einheit Deutschlands (und implizit auf die Neudefinition des Solidaritätsbegriffs) hin angelegt war, entfachte alsbald eine Debatte über das Selbstverständnis der Gewerkschaften. Und das nicht etwa, weil sich Arbeitnehmer und Gewerkschaften ungenügend im o.g. Prozeß engagiert hätten. Dies zu entkräften, genügt der Verweis auf die Struktur der West-Ost-Transfers, die offenkundig eine überproportionale (und nicht verfassungskonforme) Inanspruchnahme der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ausweist. Darüber hinaus ist hier an die Leistungen westdeutscher Gewerkschaften bei der Institutionalisierung des bundesdeutschen Systems Industrieller Beziehungen zu erinnern. Hierzu

zählen der Aufbau von demokratischen Arbeitnehmerorganisationen und betrieblichen Mitbestimmungsgremien, die Wahrnehmung von Mandaten innerhalb der Treuhandanstalt, der Arbeitsverwaltungen und der Sozialversicherungen, die Übernahme beschäftigungs- und strukturpolitischer Verantwortung nicht nur durch das klassische Instrument des Tarifvertrages, sondern auch durch die Gründung von Arbeitsbeschaffungs-, Strukturförderungs- und Qualifizierungsgesellschaften.

Die eigentliche Sinnfrage war eine andere: Sollte fortan nicht mehr die kollektive Interessenvertretung gegenüber Kapitaleignern und Staat verbinden, sondern das solidarische Teilen von Einkommens- und Beschäftigungschancen innerhalb der Bevölkerungsschichten, die auf abhängige Beschäftigung angewiesen sind? Wären die Gewerkschaften also nicht mehr der „ADAC der Arbeitswelt“, der mit der Marktmacht gut organisierter Gliederungen in Wachstumsbranchen bzw. -regionen kontinuierlich für Einkommenszuwächse, Arbeitszeitverkürzungen usw. sorgt? Denn hierin lagen letztlich die im innerwestlichen Vergleich beträchtlichen Organisations- und Mobilisierungserfolge begründet. Volkswirtschaftlich gewünscht war dies lange Zeit auch, da steigende Arbeitskosten einen zusätzlichen permanenten Zwang zur gesellschaftlich gewollten Produktivitätssteigerung erzeugten. Zudem realisiert dieses Modell über die Festsetzung der Lohnquote durch Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen eine wichtige politische Verteilungsaufgabe – übrigens mit antiinflationärer Wirkung, da es zu maßvolleren Zuwächsen als unter deregulierten Bedingungen führt.⁵ Die inklusive Teilhabe aller auf die Erträge aus abhängiger Beschäftigung Angewiesenen ist zur dauerhaften Funktionsfähigkeit dieses Modells ebenso unerlässlich, wie sie dem Credo der deutschen Gewerkschaftsbewegung entspricht. Doch gerade darum war es, wie oben gezeigt, immer schlechter bestellt. Die (historisch besehen) kurze Phase der Vollbeschäftigung schien endgültig vorbei. Mit anderen Worten: Zur Herstellung eines gesamtgesellschaftlichen Konsensus, der auf Vollbeschäftigung abzielt, hätte es eines größeren Wurfes bedurft – nämlich eines Projekts der Reform von Arbeitsmarkt, Industriellen Beziehungen usw., der jeder und jedem Beschäftigungschancen eröffnet. *Teilen verbindet* hätte hierbei das Initial sein können; hier hätten die o.g. westdeutschen Ansätze aus den achtziger Jahren weiterentwickelt und mit nunmehr gesamtdeutschen sowie den gewandelten weltwirtschaftlichen Herausforderungen verbunden werden können.

Was 1992 noch als ungeschickte Kampagne seitens des Apparates abgetan werden konnte, entpuppte sich schon bald als äußerst realitäts-

bezogen: Seither gingen in der deutschen Industrie ca. 900.000 Arbeitsplätze verloren, viele wohl für immer. Die gerade einigermaßen sanierte westeuropäische Stahlindustrie geriet erneut in eine existentielle Krise, die Proteste der Stahlkocher an Rhein und Ruhr vom Februar 1993 waren den öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten abendfüllende Live-Übertragungen wert. Letzter Rettungsanker der Beschäftigten und der IG Metall war der Ruf nach einer nationalen Stahlkonferenz und die Aufforderung an Brüssel, durch das Ausrufen der „manifesten Krise“ den Weg freizugeben für eine neue Marktkartellisierung, ggf. auch für protektionistische Maßnahmen gegenüber osteuropäischen Anbietern. Doch von dem (reduzierten) EU-Quotenkuchen mußte nun auch der ostdeutsche Standort Eisenhüttenstadt bedacht werden, dessen Erhalt politisch beschlossen war. Teilen verbindet?

Steinkühler – ratlos, kommentierte damals die Süddeutsche Zeitung: „Sichtbarer, begreifbarer wurde in der deutschen Nachkriegsgeschichte nie, in welcher defensive Position sich die Gewerkschaften hineinmanövriert haben. Geschwächt wurden sie durch den Einigungsprozeß, der ihre Funktion im Osten in nie gekanntem und nie gekanntem Ausmaß auf die traditionelle Schutzpolitik reduzierte. (...) Aber schon vor 1989 haben die Gewerkschaften einen weiten Bogen um die Arbeitslosen gemacht, haben ihre Möglichkeiten der Einmischung in branchenübergreifende regionale Strukturpolitik sträflich vernachlässigt. Das rächt sich jetzt.“⁶

Nunmehr verbliebe ihnen nur, „wenn die Entlassungen beschlossene Sache sind, ... geschunden und geschlagen gen Bonn (zu) marschieren. Ein Trauerspiel wird das sein; aber das ist auch für ihre ärgsten Widersacher absolut kein Grund zur Freude“.⁷ Denn schließlich beruht das „Modell Deutschland“ – wie jedes korporatistische (oligopolistische) Arrangement – auf der Funktionsfähigkeit aller seiner Elemente.

Die Gewerkschaften waren also nahezu ausschließlich auf ihre klassische Schutzfunktion zurückgeworfen. Doch welches Gut war schützenswerter: Bestehende Tarifverträge bzw. Einkommensverbesserungen für die Arbeitsplatzbesitzer oder Sicherung bestehender Arbeitsplätze bzw. Erwerbschancen für alle? Vor diesem Hintergrund war die IG Metall – der Not gehorchend – im Frühjahr 1993 in der ostdeutschen Metallindustrie zu dem o.g. Verzicht auf die Einhaltung eines einvernehmlich geschlossenen und politisch gewollten Tarifvertrages (konkret: die 26prozentige Lohnerhöhung in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie zum 1. April 1993) bereit: Zuvor ausgehandelte Lohnerhöhungen wurden nach unten korrigiert, vertraglich fixierte Lohnerhöhungstermine zeitlich ver-

schoben, temporäre Tarifabstänze in begründeten betrieblichen Härtefällen zugestanden. Hinreichend wohlwollend kann man dieses Ergebnis als Beleg für die Funktionsfähigkeit des „Modells Deutschland“ werten⁸: Unter prominenter Schlichtung gelang nach einem ungewöhnlich heftigen Arbeitskampf letztlich doch eine konsensuelle Lösung, die die Grundprinzipien des Tarifvertragssystems nicht berührte. Gleichfalls konnten alle Seiten das Ergebnis ihrer jeweiligen Klientel vermitteln. Gerade gegenüber den verbliebenen Beschäftigten der Treuhandbetriebe war das keineswegs unproblematisch, da dort das (zugegeben nachvollziehbare) individuelle Nutzenkalkül dominierte: Vor einer relativ wahrscheinlichen Kündigung war hier das Hemd einer unmittelbar spürbaren 26 prozentigen Lohnerhöhung – mit ihrer Folgewirkung bei der Berechnung des Arbeitslosengeldes – oftmals näher als der Rock einer vagen Arbeitsplatzsicherung durch die verbesserte Kostensituation des Betriebes.

Kostenentlastung gegen Beschäftigungssicherung – ein Tauschgeschäft im Grunde zugunsten beider Seiten. Die Novitäten dieser Übereinkunft sind benannt; doch mit etwas Abstraktion ließe sich vielleicht auch wie folgt argumentieren: Eigentlich handele es sich um eine Anpassung des den gegebenen volkswirtschaftlichen Verteilungsspielraums akzeptierenden Produktivitätsparadigmas, dem sich die westdeutschen Gewerkschaften nach dem Kriege alsbald verschrieben hatten, an die Zeit nach dem Ende des „kurzen Traums immerwährender Prosperität“.

Dem sächsischen Ministerpräsidenten als Moderator der beschriebenen Schlichtung wurde im Dezember 1993 übrigens der Hans-Böckler-Preis der Gewerkschaften für seine Verdienste um die Entwicklung der Mitbestimmung verliehen.

IV.

Besagter Preisverleihung war etwa eine Woche zuvor ein Ereignis vorausgegangen, das eine weite Resonanz hervorrief: In Wolfsburg hatten sich die Sozialpartner des Volkswagenkonzerns auf die (vorerst befristete) Einführung der Vier-Tage-Woche geeinigt.

Unter den gewerkschaftlich orientierten Studierenden, mit denen gemeinsam der Autor dieser Zeilen in einem Brüsseler Hotel davon erfuhr, wirkte diese Nachricht beinahe elektrisierend. Bei VW schien der tarifpolitische Durchbruch erreicht, der bislang nur akademisch diskutierte gewerkschaftspolitische Neuanfang vollzogen. Fortan meinte VW, wer von Umverteilung von Arbeit sprach.

Die speziellen Bedingungen bei Europas größtem Automobilbauer gerieten dabei manchmal etwas in den Hintergrund. Deshalb sei der Redlichkeit halber noch einmal auf sie verwiesen: Das hohe Lohnniveau bei VW ließ Einkommenseinbußen vertretbar erscheinen, und durch die Verrechnung betrieblicher Sonderzahlungen gelang sogar der kosmetische Trick, das monatliche Nettoeinkommen konstant zu halten. Real hatte die 20prozentige Arbeitszeitverkürzung eine ca. 12prozentige Einkommensminderung zur Folge. Für den wenige Wochen zuvor neubestallten und Saarstahl-geprüften Arbeitsdirektor des Konzerns, Peter Hartz, war ebenso die besondere Mitbestimmungskultur des Unternehmens entscheidend.⁹ Ob Imageüberlegungen des Lopezgeschädigten Konzerns oder politisches Kalkül eines Minderheitsaktionärs (für den März 1994 standen in dem durch fünf VW-Werke geprägten Niedersachsen Landtagswahlen an, zudem reklamierte der qua Amt als Aufsichtsrat tätige Hannoveraner Ministerpräsident für sich zunehmend deutlicher die Rolle eines Industriepolitikers mit bundespolitischem Anspruch) diese Entscheidung beeinflussten, kann hier nicht diskutiert werden. Die zentralen Bestandteile der Übereinkunft bei Volkswagen stehen gleichsam idealtypisch für eine tarifpolitische Neuorientierung: Durch eine mit deutlichen Einkommenseinbußen verbundene Arbeitszeitverkürzung konnten etwa 30.000 Entlassungen verhindert werden. Einkommensverzicht gegen Beschäftigungsgarantie – eine (wenn auch aus der Not geborene) beispielhafte Solidaritätsleistung der VW-Werker untereinander, aber auch gegenüber Dritten. Denn der bis dato gängige Weg der Externalisierung zu Lasten der Solidargemeinschaft der Sozialversicherten und/oder der Gesamtheit der Steuerzahler (Kurzarbeit, Entlassungen, Sozialpläne, Erhaltungssubventionen usf.) wurde nicht eingeschlagen.

Fazit: Teilen verbindet (wenn auch nicht immer ganz freiwillig). Und das „Modell Deutschland“, hier personifiziert durch die Trinität Piech, Volkert (sicher nicht gegen den Willen der IGM-Zentrale), Schröder, funktioniert.

Seitens des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Klaus Volkert liest sich das so: „Im Vorfeld der Verhandlungen des Tarifvertrages zur Standort- und Beschäftigungssicherung bei Volkswagen, der allgemein unter dem Namen „Vier-Tage-Woche“ bekannt wurde, haben die IG Metall und der Gesamtbetriebsrat signalisiert, daß eine Verkürzung der Arbeitszeit auch bei nur teilweisem Lohnausgleich verhandelbar sei. Damit haben auch wir eine Modifizierung unserer Position insofern vorgenommen, als daß wir für einen sehr weitgehenden Schritt zur Arbeitszeitverkürzung, immerhin 20 Prozent, nicht mehr auf einen vollen Lohnausgleich bestanden haben,

sofern hierfür im Gegenzug eine Beschäftigungsgarantie vereinbart werden könne.

Aus Sicht des Unternehmens erschien ein solcher Schritt grundsätzlich rational und attraktiv, weil hierdurch sowohl Personalkosten gesenkt als auch Personalabbaukosten [von über einer Milliarde Mark – G.B.] vermieden werden können. Wir haben diesen Ansatz als solidarische Lastenverteilung bezeichnet, die bestrebt ist, gemeinsam unternehmensintern Beschäftigungsprobleme zu lösen und den Arbeitsmarkt vor zusätzlichen Belastungen zu bewahren. Dies ist sicher intelligenter und auch sozial gerechter als über Abfindungen und Massenentlassungen die Folgekosten des Beschäftigungsabbaus der Gesellschaft aufzubürden und damit gleichzeitig Erfahrung, Qualifikation und menschliches Entwicklungspotential zu zerstören.¹⁰ Insgesamt stelle der Tarifvertrag ein „Konzept zur Beschäftigungssicherung (dar) ...“, das über eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung, gruppenbezogenen zusätzlichen Arbeitszeitverkürzungen und eine Verbindung aus Freistellung von der Arbeit und Qualifizierung bei Kurzarbeit reicht. Mit allen drei Bestandteilen soll hierbei nicht allein auf ein konjunkturelles Nachfragetief, sondern vor allem auf die strukturellen Umwälzungsprozesse eine sozial verträgliche Antwort gefunden werden, die produktivitätsbedingt zu einem dauerhaft abgesenkten Beschäftigungsvolumen führen.¹¹ Arbeit für alle lasse sich jedoch nicht auf das Verteilungsproblem reduzieren: „Kern der Beschäftigungssicherung“ sei das Erschließen „zukunftsträchtiger Felder für Wertschöpfung“.¹² Durch eine „hohe beiderseitige Selbstverpflichtung, zugunsten der Beschäftigungssicherung auf Positionen zu verzichten, ... (kann) vielleicht doch ein Weg aus der Krise gefunden werden ...“, ohne eine gesellschaftliche Großkatastrophe mit weiter steigender Arbeitslosigkeit zu programmieren. Hierbei wird richtigerweise von der Erkenntnis ausgegangen, daß der Strukturwandel nur gemeinsam bewältigt werden kann und nicht unter dem Druck einer gesellschaftlichen Konfrontation.¹³

Noch gut ein Jahr später lobte die Frankfurter Allgemeine Zeitung den 1993er Firmentarifvertrag als „ein personalpolitisches Programm, das die Tarifbeziehungen nicht nur in der Metallindustrie nachhaltig beeinflusste“.¹⁴ Denn „Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen von Volkswagen erzeugten die jahrelang vergeblich angemahte Beweglichkeit der Konditionen am Arbeitsmarkt“.¹⁵

Die 1994er Betriebsvereinbarung regelt unter dem hehren Titel „Generationenvertrag“ die Arbeitsverhältnisse jüngerer und älterer Arbeiter sowie den Personalaustausch zwischen den inländischen VW-Werken.

Wiederum konsensuell erzielte Flexibilität dort, wo früher die Nichtübernahme von Auszubildenden, Einstellungsstopps usw. angewandt wurden. Nur den vereinbarten Beschäftigungsausgleich zwischen den Werken scheinen die Betroffenen nach Möglichkeit zu unterlaufen; so nahm z.B. die Heiratsneigung unter jüngeren VW-Werkern im Raum Emden signifikant zu.

Ohne gleichsam urheberrechtliche Fragen aufwerfen zu wollen, bliebe noch anzumerken, daß mehrere ostdeutsche Länder ihren Lehrern und Erziehern zuvor Arbeitszeitmodelle ähnlich der VW-Lösung anempfohlen hatten. In Sachsen z.B. einigten sich Kultusministerium und GEW 1992 auf eine Arbeitszeitverkürzung auf 82,5 Prozent bei einem sechsjährigen Kündigungsstopp; teilkompensiert wurde die Gehaltseinbuße durch eine ohnehin anstehende Anpassungserhöhung an das westdeutsche Lehrersalar.¹⁶ Im Kommunalwahljahr 1994 mochten die regionalen Gebietskörperschaften als Gesellschafter der Leipziger Verkehrsbetriebe GmbH die Kostensituation des Unternehmens weder durch unpopuläre Fahrpreiserhöhungen, noch durch Entlassungen verbessern; auch hier verständigte man sich auf einen Tarifvertrag in Anlehnung an das VW-Modell.¹⁷ Betriebsrat und Geschäftsführung einigten sich übrigens 14 Tage vor der Betriebsratsneuwahl. Die Betriebsratsmitglieder „sind sich ihres Risikos mit der Entscheidung zum Sondertarif vor der Wahl bewußt. Sie setzen auf die Solidarität in der Belegschaft.“¹⁸

Doch zurück zu den Flaggschiffen der deutschen Volkswirtschaft: Als weniger einschneidend und spektakulär als bei VW, aber als gleichfalls innovativ kann der „Standortvertrag“ der Adam Opel AG bezeichnet werden: Auf vier Jahre angelegt, sichert er den 50.000 inländischen Mitarbeitern i.w. den Arbeitsplatz, macht jedoch die Einkommensentwicklung von der jeweiligen Kostensituation des Betriebes abhängig.¹⁹

Zur Signalwirkung der 1993er Betriebsvereinbarung bei Volkswagen soll abschließend der bereits zitierte späte Laudator der Frankfurter Allgemeinen Zeitung zu Wort kommen: „Die Arbeitszeitregelung bei Volkswagen bereitete flexiblere Tarifverträge in der Metall- und chemischen Industrie vor.“²⁰ Ebendiese sollen nun in Erinnerung gerufen werden.

V.

In der Tarifrunde 1994 sind Fakten geschaffen worden, die auf eine deutliche Modifizierung der tradierten Struktur des deutschen Arbeitsmarktes hindeuten. Hierbei ist m.E. von Seiten der Tarifpartner unter schwierigen Bedingungen eine beachtliche Leistung vollbracht worden.

Dabei standen anfangs die Zeichen auf Sturm: Daß in Krisenzeiten die Töne zwischen den Tarifparteien rauher werden, mochte noch als Normalität durchgehen. Die Forderungen der Metallarbeitgeber hingegen ließen vermuten, daß sie die Krise zur Durchsetzung qualitativer Veränderungen der Industriellen Beziehungen instrumentalisieren wollten: Die 1994er Tarifrunde werde die härteste in der Geschichte der Bundesrepublik, die Betriebe bräuchten dringend Kostententlastungen, für Gesamtmetall-Funktionär Kirchner stand sogar das System des Flächentarifvertrages als solches zur Disposition, wenn es keine flexibleren Lösungen ermögliche. Um dieser Position Nachdruck zu verleihen, kündigte erstmals die Arbeitgeberseite den laufenden Metall-Tarifvertrag.

Die Positionen beider Seiten in der Metallindustrie – die IG Metall forderte demgegenüber anfangs Einkommensverbesserungen von ca. sechs Prozent – schienen unvereinbarer denn je. Doch nicht nur das Präjudiz der Betriebsvereinbarung von VW, sondern Novitäten im Vorgehen der IG Metall ließen erkennen, daß eine Konsenssuche nicht völlig ausgeschlossen war. Denn das schlachtenerprobte und sieggewohnte Flaggschiff der IG Metall, die für den von der Krise am schwersten betroffenen Tarifbezirk Nordwürttemberg-Nordbaden zuständige Stuttgarter Bezirksleitung, war 1994 nicht als 'Blockadebrecher' auserkoren worden.

Der *showdown* fand dieses Mal weiter nördlich statt. Nordrhein-Westfalen avancierte zum Pilotbezirk, doch hier scheiterten die Verhandlungen.²¹ Streikvermeidung blieb angesagt, denn: „Arbeitgeber sehen letzte Chance in Spitzengespräch“.²² Da dieses scheiterte, griff die IG Metall zu den letzten gewerkschaftlichen Druckmitteln, Urabstimmung und Streikvorbereitung – zuerst in Niedersachsen, eine etwaige Ausweitung auf den Bezirk Küste war vorgesehen.²³ Das industrielle Herz Niedersachsens, die Volkswagen AG, war davon nicht betroffen, da dort seit November 1993 besagter Haustarifvertrag galt. Ebenso unbeeinträchtigt sollten die Autzulieferer und wirtschaftlich „auf der Kippe stehen(de)“ Betriebe bleiben. Eine nahezu weberianische Dramaturgie: Leidenschaft und Augenmaß gleichermaßen.

Letzteres war auch dringend geboten. Denn am 8. Februar 1994 hatte Bernhard Jagoda erstmals mehr als vier Millionen offiziell registrierte

Arbeitslose zu verkünden, einschließlich eines neuen Negativrekordes für den Westen der Republik: 2,736 Millionen Menschen ohne Erwerbsmöglichkeiten.²⁴

An einer weiteren Eskalation war nun auch den Arbeitgebern nicht mehr gelegen: Noch vor Verkündung des Ergebnisses der Urabstimmung in der niedersächsischen Metallindustrie bot Gesamtmetall-Präsident Gottschol IGM-Chef Klaus Zwickel ein erneutes nationales Spitzengespräch an.²⁵ Dieses brachte dann den Durchbruch, verhinderte einen Arbeitskampf und führte zu einem beiderseits akzeptablen Verhandlungsergebnis, das seine endgültige Bestätigung in einer Urabstimmung der Metaller fand:²⁶

Zwei Prozent mehr Lohn und Gehalt – das mußte für die Arbeitnehmerseite von ungeheurer psychologischer Bedeutung sein, auch wenn die effektive Einkommensverbesserung nur knapp über einem Prozentpunkt lag. Zugleich blieb das von den Arbeitgebern gekündigte Urlaubsabkommen in Kraft. Gesamtmetall-Präsident Gottschol feierte das Ergebnis als „absolute Null“²⁷, da die Tarifierfassung erst nach fünf Null-Monaten in Kraft treten sollte und gegen eine einmalige Kürzung des Weihnachtsgeldes verrechnet wurde. Darüber hinaus wurde eine sechsmonatige Übernahmegarantie für Lehrlinge vereinbart. In der Arbeitszeitfrage praktizierte man ein bisher nicht gekanntes Maß an Flexibilität: Innerhalb des Rahmens der Jahresarbeitszeit sollte die Wochenarbeitszeit variiert werden können; über Betriebsvereinbarungen sollten zukünftig Arbeitszeitverkürzungen ohne vollen Lohnausgleich gegen eine Beschäftigungsgarantie möglich sein.

Somit hatten die Tarifvertragsparteien das System des Flächentarifvertrages erhalten, in den Flächentarifverträgen aber ein bisher unbekanntes Maß an Flexibilität vereinbart: Entsprechend der Marktlage konnten nunmehr, tarifvertraglich sanktioniert, Arbeitszeiten und Arbeitsentgelte nach Betrieben, Branchen, Regionen und selbst nach Tätigkeiten differieren.²⁸ Selbst Arbeitszeiten wurden nicht mehr exakt fixiert: Das Instrument des Arbeitszeitkorridors soll Flexibilität kostengünstiger als bisher (Wegfall von Überstundenvergütungen) ermöglichen; auch stellt es insofern eine Vereinfachung bzw. Entlastung dar, als die verhandlungsaufwendigere und die Gesamtheit der Versicherten belastende Kurzarbeiterregelung so weniger häufig auftreten dürfte. Der Leitartikler des Handelsblattes lobte den Abschluß als das „Konzept einer [zwischen Verbänden und Betrieben – G.B.] arbeitsteiligen Tarifautonomie, das diesen Tarifvertrag bedeutsam macht“²⁹. „Es gibt also schon einen Modernisierungsschub in der deutschen Tarifpolitik,“ so die Quintessenz seiner Einschätzung,

„und diese Erneuerung findet von innen statt, wenn auch mit dem begleitenden Geschrei der Politik.“³⁰ Dabei wäre „die IG Metall in der Tarifrunde von Anfang an der Realität näher ... (gewesen) als die Arbeitgeber“, deren Mehrheit „mit einer überzogenen Standortdiskussion und daraus abgeleiteten metaphysischen Forderungen die Reconquista in der Tarifpolitik versucht“ hätte.³¹ Die ZEIT feierte den Abschluß als „ein(en) ersten Schritt aus der Krise“: Das im Ausland vielfach nur noch belächelte „Modell Deutschland“ hätte seine Funktionsfähigkeit bewiesen, die Sozialpartner die Krise als Chance benutzt und das deutsche Tarifsysteem weiterentwickelt.³²

Da sei eine „Kreative Null“ vereinbart worden, befand die Leipziger Volkszeitung: „Leise, leise schleichen sich mit den diesjährigen Verhandlungen Elemente in die deutsche Tariflandschaft, deren Bedeutung weit über 1994 und den Westen [der Republik – G.B.] hinausreicht.“³³ „Maßstäbe“ hätten die Tarifparteien gesetzt, „und zwar weit über die Tariflandschaft hinaus“; denn: „Die Tarifparteien haben Einigungsfähigkeit für ihren Bereich unter Beweis gestellt. Das ist – Made in Germany – eine der Säulen unserer sozialen Marktwirtschaft.“³⁴

Nun stellt die Metall- und Elektroindustrie in Deutschland noch immer die bei weitem größte Branche dar; und die IG Metall ist nicht nur die größte Einzelgewerkschaft der Welt (jedenfalls unter demokratisch-marktwirtschaftlichen Bedingungen), sondern kommt in Habitus und Selbstverständnis dem alten Ideal der demokratischen Arbeiterbewegung noch am nächsten. Doch nicht nur einer vollständigen Chronologie wegen muß an den durch Schlichtung zustande gekommenen Tarifabschluß in der chemischen Industrie erinnert werden, ungeachtet aller sattsam bekannten Diskussionen über das *standing* der IG Chemie-Papier-Keramik. „Arbeitgeber wie Gewerkschaft [der chemischen Industrie – G.B.] halten traditionell das ‘Prinzip der Sozialpartnerschaft’ hoch“³⁵ – für so manchen Beobachter eben wenig faszinierend. Doch in dieser Branche gelang am 11. Januar der erste Abschluß des Jahres 1994: Zwei Prozent mehr Lohn und Gehalt ab Februar 1994 bei zweijähriger Festschreibung des dreizehnten Monateinkommens auf den Stand von Oktober 1993 – netto reichlich ein Prozent.³⁶ Je nach betrieblicher Spezifik sollten flexible Arbeitszeitmodelle (‘Arbeitszeitkorridore’, Teilzeit usw.), verbunden mit Weiterbildungsmaßnahmen und ggf. Kurzarbeit, Arbeitsplätze sichern. Eine Übernahmegarantie für Auszubildende war ebenfalls vereinbart worden. Schließlich begingen die Kollegen der IG Chemie einen Tabubruch, nach klassischer gewerkschaftlicher Lesart jedenfalls: Sie stimmten untertariflichen Ein-

stiegsöhnen bei unbefristeten Neueinstellungen zu (92,5 bis 95 Prozent im ersten Beschäftigungsjahr).³⁷

Die Leipziger Volkszeitung schwärmte von einem „Traumtarif“: „Reallohnsenkung, flächendeckende, großzügige Flexibilisierung von Arbeitszeiten, längere Laufzeiten von Verträgen und vieles mehr aus der Traumwelt der Industrie ist im Konsens mit der Arbeitnehmervertretung Wirklichkeit geworden. Eine beachtliche Vorleistung einer Gewerkschaft, die die gesamte Tariflandschaft in Westdeutschland prägen und nicht ohne Auswirkung auf die Angleichung des ostdeutschen Lohnniveaus bleiben wird. (...) Flexibilisierung und Kostensenkung, die von Industrie und Handwerk zu allererst genannten Anforderungen an eine tragfähige Verbesserung des Standortes Deutschland, sind mit Gewerkschaften ganz offenkundig machbar. Und zwar für ganze Tarifbezirke. Nun liegt es mehr denn je an den Vorständen und am Management, ihre Pflichten zu erfüllen.“³⁸

Die Strategie der IG Chemie bewertete die ZEIT als „riskanten Versuch“, auch wenn sich das Niveau der Einkommensverbesserung und der Grad der Arbeitszeitflexibilisierung an dem schon länger öffentlich Diskutierten orientierten.³⁹ „Die verbindliche Festlegung der Arbeitszeit ist (jedoch) bislang eines der wichtigsten Elemente des Flächentarifvertrages. Davon abzurücken ist für die Gewerkschaften durchaus riskant. Und das gilt noch weitaus mehr für ein aufsehenerregendes Novum des Chemietarifvertrages (besagte untertarifliche Einstiegsgehälter)“⁴⁰. Hier hätte „die IG Chemie in den Augen ihrer Kritiker freilich ein Sakrileg begangen. Denn der Tariflohn war stets eine absolute Mindestbedingung – eben das macht bisher den Charakter eines Tarifvertrages aus. Das Beispiel zeigt, wie riskant die Gratwanderung ist, auf der sich die Gewerkschaften derzeit befinden: Wollen sie die Tarifverträge flexibler gestalten, um so eine Tariffucht der Unternehmen und damit eine schleichende Aushöhlung der Tarifautonomie zu verhindern, laufen sie gerade dadurch Gefahr, die Verbindlichkeit dieser Verträge aufzuweichen. (...) Die IG Chemie hat hoch gepokert“, doch nun sei es an den Arbeitgebern zu zeigen, ob sie mit dem vereinbarten Instrumentarium tatsächlich Beschäftigung sichern und neue Arbeitsplätze schaffen könnten.“⁴¹

Das Handelsblatt warnte hinsichtlich der den Metall-Tarifkonflikt präjudizierenden Wirkung des Chemieabschlusses vor überzogener Euphorie, schließlich müsse von der IG Metall, der „größte(n) und militanteste(n) deutsche(n) Gewerkschaft“, das „Tarifergebnis des ungeliebten Bruders aus Hannover ... überboten werden“.⁴²

Hier sollte der Beobachter dann doch etwas irren, wie oben gezeigt worden war. Alte Etikettierungen wurden der Wirklichkeit des Jahres 1994 eben nicht mehr gerecht.

Das „Modell Deutschland“ hingegen hatte seine Vitalität bewiesen, auch wenn die gewerkschaftliche Seite für die Beschäftigten in den Betrieben keine Traumergebnisse realisieren konnte. Mit etwas analytischer Distanz läßt sich jedoch festhalten: Das an sozialem Konsens und Produktivitätsparadigma orientierte deutsche System Industrieller Beziehungen bewährte sich auch unter schwierigsten Bedingungen: Das System der Flächentarifverträge blieb erhalten und wurde fortentwickelt, 'Nullrunden' fanden nicht statt. Daran hatten von Gewerkschaftsseite sowohl altgediente Protagonisten praktizierter Sozialpartnerschaft (z.B. Hermann Rappe) als auch die Modernisierer der nächsten Generation (u.a. Walter Riestler) ihren Anteil. Bezüglich der gewachsenen betrieblichen Handlungsspielräume in der Tarifpolitik sei angemerkt: Wer als Kind der partizipatorischen Revolution Modellen vermehrter Autonomie der Betroffenen immer das Wort geredet hat, kann sich deren praktischer Realisierung dann auch nicht verweigern.

Mit der dabei unter Beweis gestellten Kompetenz der gewerkschaftlichen Akteure, die institutionell weiterhin abgesichert ist und die sich immer noch auf einen international nahezu konkurrenzlosen *braintrust* stützen kann, dürfte das „Modell Deutschland“ auch unter den Bedingungen zunehmender Flexibilisierung und Verbetrieblichung funktionsfähig bleiben.

Das Organisationsprinzip der in das System der Tarifautonomie eingebundenen Branchengewerkschaft dürfte deren Inklusivität (in der 1994er Tarifautonomie m.E. überzeugend demonstriert) als Kern ihres Selbstverständnisses auch weiterhin sichern. Dadurch müßte die soziale Akzeptanz von Tarifautonomie und Gewerkschaften weiterhin erhalten bleiben.

Vor der Herausforderung abnehmender Attraktivität von Großorganisationen und schwindender Bereitschaft zur Übernahme eines Ehrenamtes stehen Gewerkschaften nicht allein. Gleiches gilt für ihre Aufgabe auch aus Tradition begründeter Sinnstiftung sowie für ihre eben mitunter eher konservierend wirkende soziale Schutzfunktion, die beständig mit der Fähigkeit zur Gestaltung von sozialem Wandel und Reform zu verbinden ist.

VI.

Dabei dürfte der Anpassungsdruck keineswegs abnehmen. Denn von Tarifpartnern und Gesetzgeber ermöglichte Flexibilisierungs- bzw. Deregulierungsstrategien scheinen auch insofern dringend geboten, als der tradierte „Tarifvertrag ... zunehmend vor dem einzelbetrieblichen Geschehen an intellektueller und sozialpolitischer Anerkennung“ einbüße.⁴³ Tariffucht werde offenbar sozial nicht mehr sanktioniert, wie der noch vorzustellende Fall des Textilmaschinenbauers W. Schlafhorst AG & Co. verdeutlicht.

Nicht nur die betriebliche Wirklichkeit, sondern auch die neben dem Tarifvertragsrecht zweite Komponente des deutschen Arbeitsrechts, das an Arbeitsgerichten geschöpfte Richterrecht, zwingt die Sozialpartner zur Modifizierung ihres Tuns. Um die Erosion ihrer Verbände und eine schwindende Nachfrage nach dem von ihnen bereitgestellten Kollektivgut Tarifvertrag zu verhindern, sind sie zur Anpassung gezwungen. Der ehemalige Präsident des Bundesarbeitsgerichtes, Otto Rudolf Kissel, verwies kurz vor Ende seiner Amtszeit darauf, daß sich über die aktuelle Auslegung des Günstigkeitsprinzips in § 4 III Tarifvertragsgesetz ein „Wandel im Arbeitsrecht“ vollziehe.⁴⁴ Stützen könne sich diese Rechtsprechung auf das BAG-Urteil JAZR 135/93 vom 20.10.1993 zu den Altersgrenzen sowie auf die Berufsfreiheit in Artikel 12 I GG. Demnach hätte Anwendung zu finden, was dem einzelnen Arbeitnehmer gegenüber am günstigsten sei – bei Krise und struktureller Arbeitslosigkeit immer der Erhalt des Arbeitsplatzes bzw. Zugang zum Arbeitsmarkt, erst dann kollektive Vereinbarungen. Aus eben diesen Gründen sei aber auch das Sanktionspotential der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften gegen solche Entwicklungen gering. Ihre Zukunft liege folglich im „Ausbau der Serviceleistungen“ statt in der „Verwaltung der Tarifautonomie“.⁴⁵

Um den wachsenden Beratungsbedarf bei der evidenten Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen zu veranschaulichen, soll abschließend der Fall Schlafhorst⁴⁶ vorgestellt werden: Die W. Schlafhorst AG & Co. beschäftigt in ihren inländischen Werken ca. 5.000 Mitarbeiter. Für diese war auf Unternehmensebene zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat eine Regelung über einen Arbeitszeitkorridor von 32 bis 48 Stunden wöchentlicher Arbeitszeit ausgehandelt worden: Ein auflaufendes Arbeitszeitguthaben des Beschäftigten soll auf eine zu schaffende betriebliche Altersversorgung verrechnet werden, eine ggf. eintretende Arbeitszeitschuld wird im Nachhinein gestrichen. Beide Partner empfahlen den

Beschäftigten die Annahme dieser Vereinbarung in Gestalt von Einzelvereinbarungen. Die Realisierung dieses Vorhabens kann jedoch nur bei Einwilligung möglichst aller Mitarbeiter erfolgen.

Dieses Beispiel verdeutlicht m.E. sehr anschaulich: Derartige Modelle bedürfen auch und gerade auf Arbeitnehmerseite beiderseits akzeptierter kollektiver Akteure. Dies erfordert kommunikatives Aushandeln und konsensuelle Einigung. Insofern bestätigt dies die Notwendigkeit des deutschen Betriebsratsmodells.

Um Disparitäten hinsichtlich Verhandlungsmacht, Kompetenz der Akteure usw. zu begrenzen, bedarf es der Serviceleistungen durch Verbände – und zwar beider Seiten, wie gerade Arbeitgeberverbände immer wieder betonen.⁴⁷ Hierin und im Aushandeln bi- und ggf. tripartistischer nationaler Übereinkünfte fänden die Sozialpartner auch zukünftig ihre Aufgaben. Nähmen die Verbände diese Beratungs- und Koordinierungsfunktion offensiv wahr, würde die über Einzelvereinbarungen angestrebte Individualisierung der Arbeitsverhältnisse praktisch verhindert.

Fazit: Betriebswirtschaftliche Interessen und beschäftigungspolitische Notwendigkeiten dürften dazu führen, daß das tarifvertraglich regulierte Normalarbeitsverhältnis in seiner hergebrachten Form eher ein auslaufendes Modell darstellt. Die im Kern konsensuellen Industriellen Beziehungen in Deutschland können diesen Prozeß überdauern und m.E. sogar gestalten, wenn die Akteure die beschriebenen Herausforderungen als Chance zur Innovation begreifen. Die Signale des Jahres 1994 deuten darauf hin, daß Akteure und Strukturelemente dieses zu leisten vermögen.

Da die hier vorgestellten beschäftigungspolitischen Instrumente offenbar die Option für wirtschaftliche Innovation *und* den Zugang von möglichst vielen zum Arbeitsmarkt darstellen, sind sie m.E. Defensivstrategien der von der derzeitigen Arbeitsmarktstruktur Bevorteilten vorzuziehen.

Industrielle Beziehungen nach (freilich modifizierter) Art des „Modells Deutschland“ haben darin, wie hoffentlich gezeigt werden konnte, ihren funktionalen Platz: „Wer aber die Wettbewerbsfähigkeit dieser komplexen Volkswirtschaft und zugleich ihr soziales Gefüge erhalten will, dem wird das nur im Konsens gelingen.“⁴⁸ Flexibilität schließt das, wie gesehen, keineswegs aus.

Wie weit trägt das „Modell Deutschland“?

- 1 R. Simons/K. Westermann, Industriestandort Deutschland. Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft, Marburg 1994 (= Standortdebatte. Eine Publikationsreihe der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 1). 1994, S. 7.
- 2 J. Delors, Beschäftigungsförderndes Wachstum. Wirtschafts- und Arbeitswelt im Wandel, in: Europäische Gespräche 3/94, S. 9f., hier S. 14f; DIE ZEIT 30.12.1994, S. 15 – Th. Hanke: Aufschwung ohne Masse.
- 3 Alfred Herrhausen Gesellschaft (Hrsg.): Arbeit der Zukunft – Zukunft der Arbeit, 1994. T. Sommer (Hrsg.), Vollbeschäftigung – eine Illusion? Viel Arbeit, wenig Arbeitsplätze, in: Demokratie in der Krise. Helmut Schmidt zu Ehren: Ein ZEIT-Symposium, ZEIT-Punkte Nr. 1, 1994, S. 57 ff.
- 4 J. P. Womack/D. T. Jones/D. Roos, Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt a. M./New York 1991.
- 5 R. Layard, Vermeidung von Langzeit-Arbeitslosigkeit, in: Herrhausen Gesellschaft (Anm. 3), S. 136.
- 6 Süddeutsche Zeitung 18.02.1994, 4.
- 7 Ebenda.
- 8 W. Fach, Veränderung durch Vereinigung? Das „MODELL DEUTSCHLAND“ nach 1989, in: links. Sozialistische Zeitung Nr. 277, Juni 1993, S. 26f.
- 9 P. Hartz, Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht – die Volkswagen-Lösung. Das Buch zur Vier-Tage-Woche, Frankfurt a. M., Wolfsburg 1994.
- 10 Ders., Wege aus der Krise: Das Beispiel des IG-Metall / VW-Konzepts zur Beschäftigungssicherung, in: Europäische Gespräche 3/94, S. 51ff.
- 11 Ebenda, S. 53.
- 12 Ebenda.
- 13 Ebenda.
- 14 Frankfurter Allgemeine Zeitung 12.12.94, 13.
- 15 Ebenda.
- 16 W. Nicht, Kann man Arbeit teilen?, in: Die Mitbestimmung, 1993 H. 2, S. 33ff.
- 17 Leipziger Volkszeitung 08.04.94, S. 6: Mit Öffnungsklausel bei LVB Kündigung vermeiden. ÖTV handelte Sondertarifvertrag für Verkehrsbetriebe aus.
- 18 Ebenda.
- 19 M. Schwelien, Der ganz normale Luxus, in: Die ZEIT, 04.02.94, S. 13ff.
- 20 Frankfurter Allgemeine Zeitung 12.12.94, S.13.
- 21 Leipziger Volkszeitung 07.02.94, S. 3 und 08.02.94, S. 1.
- 22 Leipziger Volkszeitung 08.02.94, S. 1.
- 23 Handelsblatt 04./05.03.94, 1: Überwältigende Zustimmung für einen Streik im Bezirk Niedersachsen. Gesamtmetall will in einem Spitzengespräch den Arbeitskampf in letzter Minute abwenden.
- 24 Leipziger Volkszeitung 09.02.94, S. 1: 4 Millionen ohne Arbeit. Quote im Osten jetzt bei 17 Prozent.
- 25 Handelsblatt 04./05.03.94, S. 1.
- 26 Handelsblatt 07.03.94, S. 1.
- 27 Ebenda.
- 28 Handelsblatt 17.02.94, S. 2.
- 29 Handelsblatt 07.03.94, S. 2 – H. Mundorf: Die „absolute Null“. Der Metalltarif-Abschluß von Hannover.
- 30 Ebenda.

- 31 Ebenda.
- 32 Die ZEIT 11.03.94, S. 1 – A. Daniels: Ein erster Schritt aus der Krise. Zurückhaltung beim Lohn, dafür weniger Arbeitslose: Der Tarifabschluß in der Metallindustrie setzt Zeichen.
- 33 Leipziger Volkszeitung 07.03.94, S. 1 – H.-H. Heinker: Kreative Null.
- 34 Leipziger Volkszeitung 07.03.94, S. 3 – D. Wonka: Maßstäbe. Einigung in der Metall-Industrie.
- 35 Die ZEIT 14.01.94, S. 22 – A. Daniels: Riskanter Versuch. Um Arbeitsplätze zu schaffen, läßt die IG Chemie erstmals untertarifliche Entlohnung zu.
- 36 Leipziger Volkszeitung 12.01.94, S. 1: Ein Tarifsignal? Chemie einigt sich auf zwei Prozent. Beide Seiten zufrieden über den ersten Abschluß '94.
- 37 Ebenda.
- 38 Ebenda - D.Wonka: Traumtarif.
- 39 Die ZEIT 14.01.94, S. 22 (Siehe Anm. 35).
- 40 Ebenda.
- 41 Ebenda.
- 42 Handelsblatt 12.01.94, S. 2 – H. Mundorf: Kein Pilotabschluß. Das Tarifergebnis für die Chemische Industrie.
- 43 Handelsblatt 26.01.94, S. 2 – H. Mundorf: Sichere Arbeitsplätze sind „günstiger“. Der Verbandstarifvertrag wird zunehmend durch Betriebsvereinbarungen verdrängt.
- 44 Ebenda.
- 45 Ebenda.
- 46 Handelsblatt 25.01.94, S. 1.
- 47 Handelsblatt 25.11.93, S. 3 – Der Präsident der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer (ASU), Thomas Bentz, zum deutschen Verbandswesen: Die selbständigen Unternehmer brauchen den Service der Arbeitgeberverbände.
- 48 Die ZEIT 30.12.94, S. 22 – A. Daniels: Immer auf die Pauke. Spitzenfunktionäre der Wirtschaft verlangen von den Beschäftigten erneut Opfer, ihr schlechtes Konzept ist von der Tarifpolitik längst überholt.